



**MÄLARDALEN UNIVERSITY**  
**SWEDEN**

School of innovation, design  
and technology

Master thesis in Innovation Technology

Spring 2010

*Swedish version*

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when  
implementing a crowdsourcing strategy



**Student**

Magnus Eriksson

men06010@student.mdh.se

**Examiner**

Sven Hamrefors

sven.hamrefors@mdh.se

## Förord

*“Just as energy is the basis of life itself and ideas the source of innovation, so is innovation the vital spark of all human change, improvement and progress”*

- Theodore Levitt (1925 – 2006)

Idén till denna studie föddes under studier vid Innovationsprogrammet MTO vid Mälardalens högskola våren 2010. Författaren hade då under tre och ett halvt års studier tänkt på hur han skulle kunna använda innovationsteknik för att skapa något nytt som bidrar till utvecklingen. Denna studie har öppnat författarens ögon och ligger till god grund för framtida projekt – såväl egna som för befintliga företag.

Författaren vill tacka professor Sven Hamrefors som handlett denna studie och kommit med goda råd och förslag under genomförandet. Författaren vill också tacka kursansvarige Erik Lindhult för goda råd och tips rörande open innovation. Stort tack riktas också till företagen som ställt upp på att intervjuas med särskilt tack till Daniel Neville på Idea Bounty för intressanta diskussioner och uppmuntrande ord under hela studiens gång. Slutligen vill författaren också tacka kursdeltagare samt sin far Kenneth Eriksson för alla goda insikter samt hjälp med korrekturläsning av slutrapporten.

Som Theodore Levitt sade anser författaren att innovation är grundläggande för all mänsklig förändring, förbättring och utveckling. Innovation uppstår inte av sig självt utan måste utforskas och upplevas. Detta är mitt bidrag till denna utforskande process. Sedan studien påbörjats har idén om att använda crowdsourcing på nya sätt formats och efter studiens slutförande har författaren valt att starta ett företag som driver dessa idéer.

Magnus Eriksson

Eskilstuna, 2010-06-09

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## Sammanfattning

Uppsatsens titel	How to manage crowdsourcing – What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy
Kurs	KIN190 Innovationsteknik, 30 högskolepoäng
Författare	Magnus Eriksson
Handledare och examinator	Sven Hamrefors
Syfte med studien	Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer företag bör tänka på innan, under och efter de har implementerat en crowdsourcingprocess.
Forskningsfråga	Vilka viktiga faktorer bör företag tänka på när de implementerar en crowdsourcingstrategi?
Avgränsningar	Studien behandlar endast crowdsourcing som en strategi för idé- och produktutveckling, inte som marknadsföringsmetod.
Metod	Studien bygger på en induktiv metod med fenomenologisk hermeneutisk ansats. Den praktiska studien är baserad på en omfattande litteraturöversikt samt kvalitativa intervjuer.
Empiri	Empiri i studien består av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner i företag som arbetar med crowdsourcing samt en webbaserad undersökning bland användarna.
Slutsats	Studien har funnit fyra sammankopplade faktorer som företag bör tänka på i en crowdsourcingprocess, dessa faktorer är ledarskap, kommunikation, återkoppling och motivation.
Nyckelord	Open innovation, crowdsourcing, problem solving, creativity, new service development, new product development, leadership

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## Abstract

Title of the essay	How to manage crowdsourcing – What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy
Name of the course	KIN190 Innovation Technology, 30 credits
Author	Magnus Eriksson
Supervisor and Examiner	Sven Hamrefors
Purpose of the essay	The purpose of this essay is to explore factors that are important for companies to think about before, during and after implementing a crowdsourcing strategy.
Research question	Which factors should companies think about when implementing a crowdsourcing strategy?
Limitations	The study only deals with crowdsourcing as a strategy for concept and product development, not as a marketing method.
Method	The study is based on an inductive method of hermeneutic phenomenological approach. The practical study is based on an extensive literature review and qualitative interviews.
Empiri	Empiricism in the study consists of qualitative interviews with key persons in companies that work with crowdsourcing.
Conclusion	The studies have found four success factors that companies should regard when implementing a crowdsourcing strategy. The four factors are leadership, communication, feedback and motivation.
Keywords	Open innovation, crowdsourcing, problem solving, creativity, new service development, leadership

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## Begreppsförklaring

Crowdsourcing	Crowdsourcing är en webbaserad affärsmodell där ett företag outsourcar en uppgift till ett odefinierat och vanligtvis stort nätverk av människor som får uppdraget att lösa den.
Outsourcing	Outsourcing innebär att ett företag låter ett annat företag ta hand om delar av verksamheten så att man kan fokusera på sin kärnverksamhet.
Den breda massan	Med den breda massan avses målgruppen bestående av vanliga människor som tillsammans utgör problemlösarna i crowdsourcingprocessen.
Seekers	Seekers är de företag och organisationer som bidrar med ett problem att lösa i crowdsourcingprocessen.
Solvers	Solver är medlemmarna i nätverket som arbetar med att lösa givna problem i crowdsourcingprocessen.
Open Innovation	Open innovation definieras som ett paradigm där företag använder sig av såväl interna som externa idéer för att nå marknaden på både externa och interna vägar.
Web 2.0	Web 2.0 är ett samlingsbegrepp för användning av internet för att dela information, skapa användarcentrerad design och samarbeta.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Syfte.....	8
1.3 Forskningsfråga .....	9
1.4 Avgränsningar .....	9
1.5 Innovationsbidrag .....	9
1.6 Målgrupp .....	10
1.7 Disposition .....	10
2. Metod.....	11
2.1 Forskningsansats .....	11
2.1.1 Kritik.....	11
2.2 Tillvägagångssätt .....	11
2.2.1 Litteraturöversikt.....	12
2.2.2 Kvalitativa intervjuer .....	12
2.2.3 Analys.....	14
2.3 Metodkritik.....	15
2.3.1 Validitet .....	15
2.3.2 Reliabilitet .....	15
3. Crowdsourcing .....	16
3.1. Kritik gentemot crowdsourcing.....	17
3.2 Olika varianter av crowdsourcing .....	18
3.3 Regler för crowdsourcing.....	19
3.4 Motivationsfaktorer inom crowdsourcing.....	21
3.5 Internetbaserade affärsmodeller .....	22
3.6 Att skörda idéer.....	23
3.7 Ledarskapets roll i innovationsarbete .....	24
3.8 Kommunikationens roll i innovationsarbete.....	24
4. Empirisk undersökning.....	26

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

4.1 Intervju med Sarah Blue.....	26
4.2 Intervju med Stephen Benson .....	27
4.3 Intervju med Daniel Neville.....	28
4.4 Intervju med Albert Meige .....	31
4.5 Motivationsfaktorer i crowdsourcing-processer.....	32
5. Analys.....	33
5.1 Olika crowdsourcing-modeller .....	33
5.1.1 "Den glade amatören"-modellen.....	33
5.1.2 "Den målinriktade experten"-modellen .....	35
5.1.3 Internetbaserad verksamhet .....	36
5.1.4 Att välja rätt modell.....	37
5.2 Processen.....	38
5.2.1 Ledarskap .....	38
5.2.2 Motivation .....	39
5.2.3 Återkoppling .....	40
5.2.4 Kommunikation .....	42
6. Slutsats.....	43
6.1 Modell för framgångsrik crowdsourcing.....	43
6.2 Konkreta tips för framgångsrik crowdsourcing .....	44
7. Förslag på vidare forskning .....	47
Referenser.....	48
Bilaga 1 – Intervjuguide.....	51
Bilaga 2 – Motivationsfaktorer i crowdsourcing.....	52

## Figurförteckning

Figur 1	Tolkningsnivåer.....	14
Figur 2	"Den glade amatören"-modellen.....	35
Figur 3	"Den målinriktade experten"-modellen.....	36
Figur 4	Modell för framgångsrik crowdsourcing.....	44

## 1. Inledning

Här presenteras en bakgrund, syfte och introduktion till studien. Även avgränsningar och innovationsbidrag avhandlas.

### 1.1 Bakgrund

I början av 1990-talet studerade en man vid namn Linus Torvalds systemvetenskap vid Helsingfors Universitet. Av ren nyfikenhet började han 1991 att bygga ett eget operativsystem, främst för att lära sig hur det faktiskt går till. I detta fanns inget unikt, det hade gjorts tidigare och programvaran som Linus Torvalds arbetade med byggde på ett gammalt system. Tidigare hade grupper av systemutvecklare arbetat med utvecklingen av liknande system. Men det som gjorde Linus Torvalds unik var att han istället gick ut till användarna och ställde den kritiska frågan: "Hur vill ni ha det?". Denna fråga uppmanade entusiaster att själva bidra till utvecklingen av systemet och idag arbetar tusentals individer samt företag med att vidareutveckla operativsystemet Linux.

Historien om Linux är idag inte unik. Allt fler företag väljer att involvera den stora massan av användare för att bidra till utvecklingsarbetet vilket vittnar om att crowdsourcing är en växande trend. Idag ses företag som Idea Bounty, Chaordix och Innovation Exchange hjälpa andra företag att presentera problem som vem som helst kan föreslå en lösning på och om lösningen används så får problemlösaren betalt.

Trots att crowdsourcing implementeras allt oftare som utvecklingsstrategi så saknas ingående beskrivningar i hur företag ska hantera strategin på ett framgångsrikt sätt. Detta resulterar i att företag kan uppleva en stor osäkerhet för crowdsourcing om idé- och produktutvecklingsstrategi vilket denna studie syftar till att ändra på. Forskning som bygger på reflektioner från framgångsrika crowdsourcing-projekt samt litteratur som beskriver tillvägagångssätt skulle därför kunna räta ut många frågetecken kring crowdsourcing och medföra en ökad förståelse för strategin. En förståelse som kan vara användbar för företag när de implementerar crowdsourcing som utvecklingsstrategi.

### 1.2 Syfte

Eftersom ingående helhetsbeskrivningar av praktisk crowdsourcing saknas i litteraturen så har studien syftat till att ge den kunskapen. Denna nya kunskap bygger på teoretisk litteratur inom området samt kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner i företag som arbetar med crowdsourcing. Analysen av dessa data har i sin tur syftat till att fungera som väg-



# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

ledning och inspiration för kommande crowdsourcing-projekt i företag och organisationer.

## 1.3 Forskningsfråga

Studien syftar till att tillföra ny kunskap åt nya crowdsourcingorienterade projekt, med anledning av detta har forskningsfrågan formulerats enligt följande för att tillföra ny kunskap till området:

Vilka viktiga faktorer bör företag tänka på när de implementerat en crowdsourcing-strategi?

Mycket arbete har lagts på att formulera en adekvat forskningsfråga. Att den är omfattande ses som en nödvändighet för att resultatet ska vara användbart för företag i praktiken och inte enbart som teoretiska förslag.

## 1.4 Avgränsningar

Crowdsourcing kan implementeras som en strategi för flera olika mål men denna studie har fokuserat på crowdsourcing som en strategi för idé- och produktutveckling. Detta har gjorts för att behålla en god kvalitet i studien samt för att skapa en maximal användbarhet av studiens resultat för företag och organisationer. Vidare upplever forskaren att crowdsourcing i t ex marknadsföringssyfte inte kräver den struktur som i idé- och produktutveckling, varpå resultatet skulle bli missvisande om dessa togs i beaktning.

## 1.5 Innovationsbidrag

Open innovation i form av crowdsourcing är ännu ett område som det skrivits förhållandevis lite om. Studiens innovationsbidrag är därför att den presenterar konkret kunskap om hur företag kan agera när de implementerar en crowdsourcingprocess. För att bidraget ska bli värdefullt presenteras en helhetsbild av hur företag kan agera före processen implementeras, när den implementerats och när den är igång. Målet är att denna nya kunskap ska kunna användas av företag och organisationer för att bli framgångsrika i sina förehavanden samt att undvika att begå samma misstag som tidigare projekt mött. Efter studiens genomförande kommer resultatet att återföras till deltagande företag så de kan dra lärdomar av resultatet.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## 1.6 Målgrupp

Den primära målgruppen för denna studie är företag och organisationer som står i begrepp att involvera crowdsourcing i verksamheten. Studien ska fungera som strategisk vägledning för dessa och hjälpa dem att välja rätt väg från början.

En sekundär målgrupp för studien är entreprenörer och innovatörer som själva överväger att bygga en affärsidé på crowdsourcing eller överväger att bli en del av ett crowdsourcing-nätverk. Studien ska ge dessa en god teoretisk och empirisk grund för att fatta bra beslut i sitt arbete.

## 1.7 Disposition

Rapporten i denna studie har utformats efter inspiration hämtad från tidigare examensarbeten i innovationsteknik. Uppsatsen börjar efter försättsblad och förord med en tvåspråkig abstract på svenska och engelska eftersom ämnet som avhandlas inte bara berör svensktalande läsare. Därefter följer en begreppsförklaring för att sätta in läsaren i de begrepp som är centrala i studien. Goda marginaler har givits läsaren för möjlighet att anteckna direkt i studien och delar av förarbetet återges i form av bilagor i slutet av studien.

Studien fortsätter därefter med ett inledningskapitel för att introducera läsaren i ämnet som avhandlas, därefter följer en metoddel där forskaren beskriver hur studien utförts rent praktiskt. Efter metoddelen följer en genomgång av granskat litteratur inom området och därefter en empirisk undersökning i form av intervjuer. Efter detta följer en diskussions- och analysdel som föregår den avslutande slutsatsdelen där forskningsfrågan även besvaras. Slutligen delges läsaren de referenser som använts i studien samt bilagor.

## 2. Metod

Här presenteras den forskningsansats som använts i studien. Även tillvägagångssättet presenteras och motiveras.

### 2.1 Forskningsansats

Studien har haft en fenomenologisk hermeneutisk ansats. Med fenomenologisk ansats avses att de subjektivt upplevda erfarenheterna ligger till grund för studiens resultat (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Detta har yttrat sig genom att stor del av arbetet fokuserats på intervjuer. Data återvunnen från dessa intervjuer har också värderats som sanningar eftersom dessa varit subjektiva upplevelser för intervjupersonerna.

Med hermeneutisk ansats avses att tolkning av data under hela studiens gång förändrats och att tolkningen aldrig varit densamma som tidigare. Detta eftersom synen på ny information förändras utefter att ny information tillförts forskarens syn på ämnet. Syftet med denna ansats är att skapa en förståelse av förklaring av orsakernas samband vilket lämpar sig väl för denna studie (Alvesson & Sköldbberg, 1994).

#### 2.1.1 Kritik

Kritik som kan lyftas gentemot den fenomenologiska ansatsen är att den fäster stor vikt vid subjektiva upplevelser. Argumenten mot denna ansats skulle kunna vara att verkligheten inte representeras fullt ut i studien eftersom den fäster för stor vikt vid den subjektivt upplevda verkligheten. Argument som motsäger detta skulle kunna vara att det de facto är den subjektiva verkligheten som representerar den sanna verkligheten.

Denna studie bygger på en fenomenologisk ansats i den bemärkelsen att forskarens subjektiva upplevelser av datainsamling och dataanalys samt de subjektiva reflektionerna från deltagare i intervjuer. Forskarens uppfattning om området efter att ha studerat det ingående samt intervjudeltagare som faktiskt upplevt verkligheten och bidrar med sina erfarenheter skapar dock en väl understödd slutsats. Även om den inte kommer kunna argumenteras för att vara en absolut sanning i alla sammanhang.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Grunden till denna studie lades under våren 2010 inom ramarna för kursen KIN190 Innovationsteknik vid Mälardalens högskola. Förarbetet med att designa en forskningsmetod startade då med syftet att skapa en god forskningsstruktur vilket hela tiden bedömts

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

vara viktigt för att presentera ett resultat i tid samt att presentera ett resultat som är utarbetat efter god forskningssed.

Tidigt identifierades tre delar av den praktiska studien som viktiga, nämligen att genomföra en *litteraturöversikt*, att genomföra *intervjuer* på företag som arbetat med crowdsourcing samt att *analysera* erhållen data. Litteraturöversikten bedömdes tidigt vara viktigt att påbörja omgående för att snabbt ge forskaren en bild av ämnet och vad den etablerade litteraturen presenterade för fakta. Att genomföra intervjuer på företag som arbetar med crowdsourcing sågs också som en viktig del för att erhålla data från ursprungskällan och att studien därmed representerar förstahandsupplevelser. Analysen av erhållen data sågs även som en stor del då denna i slutänden skulle resultera i en praktiskt användbar slutsats.

## 2.2.1 Litteraturöversikt

I denna studie har en litteraturöversikt genomförts med syftet att ge forskaren en bild av området crowdsourcing och även andra utvecklingsstrategier. Då crowdsourcing är ett område där det ännu inte finns mycket skrivet har även annan litteratur granskats.

Litteraturen som granskats har bestått av tryckta böcker och publicerade forskningsartiklar. Urvalet av dessa har skett genom att forskaren granskat publiceringsår och inledningskapitel i de tryckta böckerna samt abstract i forskningsartiklarna. Detta för att finna en aktualitet bland publicerat material men även för att skapa god validitet, att finna litteratur som är relevant för studien (Silverman, 2004).

Litteraturgranskningen har genomförts genom att forskaren ingående studerat varje verk, kapitel för kapitel, varpå en sammanfattning skrivits. Syftet med detta var att skapa en överblick där forskaren kan gå tillbaka och snabbt få en uppfattning om framstående budskap som texten bidragit med till studien. Texten har efter att den studerats blivit värderad av forskaren vilket även gett fördelen att forskaren givits möjlighet att jämföra datan med andra källor (Marshall & Rossman, 2006).

## 2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Studien har använt sig av kvalitativa intervjuer på företag som arbetar med crowdsourcing och syftet med detta var att återvinna data från ursprungskällorna, från de som faktiskt arbetar dagligen med ämnet som undersöks. Att kvalitativa intervjuer valts före kvantitativa intervjuer beror på att de kvalitativa intervjuerna i större utsträckning ger möjlighet för intervjupersonerna att berätta om sina upplevelser. De kvalitativa intervjuerna har också

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

fördelen att de inte styrs av forskarens förutfattade meningar (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Urvalet av intervjupersoner har skett genom att forskaren först granskat olika företag som gjorts sig kända för att arbeta med crowdsourcing. Kriteriet för dessa var att de skulle använda crowdsourcing som en idé- eller produktutvecklingsstrategi. Företagen tillfrågades att delta med önskemålet om att intervjupersonerna skulle vara direkt knutna till det strategiska arbetet i företagen. Detta för att erhålla de unika data som nyckelpersoner i företag ofta innehar (Marshall & Rossman, 2006). Eftersom den stora delen av litteraturen som valts ut representerar internationella marknader lades stor energi på att finna företag som också verkar gränsöverskridande.

Företagen som valdes ut att delta i studien var Idea Bounty (Sydafrika) och Chaordix (Kanada), Presans (Frankrike) och Innovation Exchange (Storbritannien). Beslutet att låta dessa företag delta i studien var att de lät framstående personer i företaget ställa upp på att intervjuas, något som efterfrågats av forskaren för att återvunnen data ur intervjuerna skulle hålla en god validitet. Samtidigt arbetar samtliga företag med crowdsourcing som en pågående process vilket sågs som viktigt.

Intervjuerna genomfördes under våren 2010 via telefon och Skype då det geografiska avståndet mellan forskaren och företagen var för stort för att personliga intervjuer skulle kunna genomföras. Intervjuerna ägde rum genom att forskaren via e-post korresponderade med intervjupersonerna där syftet med studien förklarades och även vilken typ av frågor som skulle ställas. Efter detta ringdes personerna upp och intervjuerna genomfördes sedan som ett samtal där forskaren styrde intervjuerna genom frågor. Stor vikt lades dock vid att låta intervjupersonerna berätta om sina erfarenheter vilket de även gjorde. Samtalen spelades in efter godkännande från intervjupersonerna och transkriberades för att få en överblick över vad som egentligen sades samt för att snabbt kunna gå tillbaka och titta på de data som intervjuerna bidragit med (Marshall & Rossman, 2006). Slutligen kontaktades intervjupersonerna och de gavs då möjligheten att läsa igenom intervjuerna och komma med ändringar och förtydliganden. Detta för att minimera de eventuella risker för missuppfattningar som språkbarriären skulle kunna medföra (Ejvegård, 2003).

En kvantitativ undersökning har också genomförts för att inhämta data kring motivationsfaktorer för användarna i crowdsourcing-processer. Frågeformuläret, där deltagaren svarar med sina egna ord, skickades ut till 100 personer och resulterade i en svarsfrekvens på 50 %. Frågeformuläret bestod av en enda fråga där deltagaren ombads berätta vad denne skulle kräva för att delta i en crowdsourcingprocess. Urvalet till denna undersök-

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

ning var att personerna skulle vara mellan 25-35 år och ha tidigare erfarenhet av problemlösning och/eller idégenerering.

## 2.2.3 Analys

Det omfattande arbetet med att tolka och analysera all data som samlats in under studien har pågått från att den första boken öppnades. Med den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg, 1994) som gott exempel har ny inhämtning av data under hela studien tolkats på nya sätt då den ställts i ett nytt perspektiv vartefter att ny data tillkommit.

Alvesson & Sköldberg beskriver fyra tolkningsnivåer för hur forskaren reflekterar över inhämtad kunskap och den modellen har även använts i den här studien. Enligt denna modell tolkar forskaren den inhämtade kunskapen enligt fyra nivåer för att få en heltäckande analys av området som betraktas.

Element/nivå	Fokus
Interaktion med empiriskt material	Utsagor, egna observation m m
Tolkning	Bakomliggande innebörder
Kritisk tolkning	Ideologi, politik, social reproduktion
Självkritisk och språklig reflektion	Egen text, auktoritetsanspråk, selektivitet

*Fig 1. Tolkningsnivåer (Alvesson & Sköldberg, 1994)*

Denna modell har i den här studien använts för att skapa en ständig kritik mot det egna arbetet med syftet att hela tiden eftersträva en högre kvalitet. Detta innebär i praktiken att forskaren vid genomförandet av intervjuer tvingats försöka åsidosätta vissa uppfattningar som återfåts av litteraturen. Vidare har det inneburit att forskaren tvingats tolka de bakomliggande innebörderna till att svaren återkommer. Detta är starkt anknutet till den kritiska tolkningen där forskaren fått väga in orsaken till att vissa fakta presenteras. Framförallt vilka faktorer som kan påverka svaren har varit viktiga att ha en kritisk hållning gentemot, exempelvis politiska och ideologiska motiv. Den självkritiska reflektionen har funnits under författandet av rapporten i studien. För att inte låta formuleringar och liknande överskugga eller förvränga studiens syfte och resultat har två av varandra oberoende personer tillfrågats att korrekturläsa uppsatsen. Deras reflektioner har sedan beaktats och ändringar av formuleringar och text har sedan genomförts.

## 2.3 Metodkritik

En stor utmaning i studiens induktiva metod var att skapa en god teoretisk grund för att inte riskera bristande kvalitet i den generaliserande bild som induktiv forskning syftar till att skapa. För att motverka detta har den litterära basen studerats kritiskt för att finna relevans och därigenom sortera ut irrelevant data.

Kvalitativa intervjuer ger också ett resultat som kan vara irrelevant eller rentav felaktigt. Marshall & Rossman (2006) skriver att det är viktigt för forskaren att tidigt identifiera intervjupersonens inställning till ämnet som avhandlas eftersom detta påverkar den data som intervjuerna ger. För att motverka detta har forskaren redan i urvalsfasen valt att låta frivillighet styra de medverkande. De har valts ut till att delta och då tillfrågats varpå de som varit mest positiva valts ut att medverka i de faktiska intervjuerna.

### 2.3.1 Validitet

Med ett område som det skrivits så förhållandevis lite om så blir validiteten i denna studie väldigt viktig. Att utforska området som studien syftar till att dra slutsatser om blir väldigt komplext i brist på utförlig data (Ejvegård, 2003). För att öka validiteten i studien så har forskaren genomfört en omfattande litteraturgenomgång över området crowdsourcing. Även andra utvecklingsstrategier har studerats. Dessa data har sedan kompletterats av kvalitativa intervjuer på företag som arbetar med crowdsourcing. Trots detta omfattande arbete finns alltid risken att validiteten hotas och forskaren har därför genomfört hela studien med en kritisk synvinkel på den egna forskningen för att därigenom underbygga en god validitet.

I den empiriska delen av studien, intervjuerna, så har enbart nyckelpersoner i strategiska beslutspositioner valts ut att delta. Detta för att dessa innehar mer värdefull kunskap om processen än andra i företaget och validiteten således påverkas positivt (Marshall & Rossman, 2006).

### 2.3.2 Reliabilitet

Att studien uppnår en god reliabilitet har forskaren redan från starten sett som viktigt. Detta gäller troligtvis i alla studier som genomförs men i denna studie kändes det särskilt viktigt, främst eftersom det hittills skrivits förhållandevis lite i området crowdsourcing. Ejvegård (2003) skriver att reliabilitet innebär att öka tillförlitligheten i studien och detta har forskaren gjort genom att med ett kritiskt förhållningssätt granska de data han haft framför sig och hela tiden försökt styrka dessa via ytterligare källor.

## 3. Crowdsourcing

Howe (2008) definierar crowdsourcing som webbaserade affärsmodeller där företag tar en uppgift som tidigare utförts av anställda och outsourcar denna till ett odefinierat och vanligtvis stort nätverk av människor som en öppen uppgift. Surowiecki (2004) använder en liknande definition. Begreppet crowdsourcing innebär således att samla människor för att utföra en uppgift, komma på idéer eller för att lösa problem. Den här studien fokuserar just på att komma på idéer och att lösa problem med hjälp av gruppen.

Surowiecki exemplifierar crowdsourcing genom att berätta om underhållningsprogrammet Vem vill bli miljonär? Programidén bygger på att en ensam person får svara på ett antal flervalsfrågor där penningvinsten ökar i takt med att frågorna blir svårare. Den tävlande kan dock välja att ta hjälp av tre olika instanser, att ringa en vän, att eliminera 50 % av de felaktiga svarsalternativen eller – att fråga publiken om hjälp. Efter tester visade det sig att experter som tillfrågats gjorde relativt bra ifrån sig genom att svara rätt i 65 % av frågorna. I jämförelse med när publiken fick vara med så bleknade dock resultatet när publiken svarade rätt på 91 % av frågorna.

Vetenskapliga belägg för de siffrorna är naturligtvis inte fullt ut hållbara då experternas kunskapsnivå är exempelvis inte fastställd samtidigt som publikens kunskapsnivå inte heller är det. Men det intressanta i exemplet kvarstår, den breda massan av människor uppbringade gång på gång en högre samlad kunskapsnivå än enstaka experter inom området.

Idag använder sig flera företag av crowdsourcing för att sälja kreativa lösningar till andra företag. Idea Bounty är ett företag i Storbritannien som erbjuder företag att publicera problem eller uppgifter som vem som helst kan gå in och föreslå en lösning på. Företaget betalar bara för de lösningar som används och de personer som står för dessa får betalt, utan något långsiktigt åtagande för företaget. Idea Bounty är dock inte ensamma, liknande crowdsourcingplattformar finns överallt i världen. Brittiska Innovation Exchange och kanadensiska Chaordix arbetar på samma sätt.

Gemensamt för alla dessa crowdsourcingplattformar är att de bygger sin verksamhet på samma modell där kunden betalar för prestationen – och problemlösaren eller idésprutan får betalt för sin prestation. En annan gemensam nämnare är att alla dessa plattformar bygger på utvecklingen av Web 2.0. Enligt Karakas (2009) är Web 2.0 ett interaktivt och extremt sammankopplat ekosystem där användare via plattformar kan dela med sig av sin kunskap. Ur innovationsperspektivet torde detta vara en perfekt miljö för att skapa många och nya idéer eftersom Web 2.0 egentligen knyter samman människor med från olika bakgrunder och med olika erfarenheter – något som är idealiska förutsättningar för att arbeta med innovation (Johansson, 2005).



# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Von Hippel (2005) skriver om vad han kallar för lead users, dvs de som inte nöjer sig med en produkt som kanske passar för de andra användarna. Lead users tar saken i egna händer och utvecklar själva produkter eller koncept som löser de problem som lead users upplever. Just user innovation som Von Hippel också skriver om torde vara intresserade av deltagande i crowdsourcing-projekt.

## 3.1. Kritik gentemot crowdsourcing

Roth (2008) konstaterar att crowdsourcing kan medföra såväl fördelar som nackdelar. Ur ett kaukasiskt perspektiv skriver han om att regionen dräneras på kunskap genom att den expertis som finns där används av utländska aktörer för att bidra till företag utanför regionen. Detta, för Kaukasus missgynnande förhållande kan och andra sidan vändas till att medföra ökade investeringar i regionen från utländska aktörer vilket ökar regionens sysselsättning och omsättning. Enligt Roth (2008) är dock problemet att det idag endast är missgynnsamt för regionen vilket gör utomstående crowdsourcing till ett problem. Ett problematiskt förhållande som finns mellan många länder där löneskillnaderna är stora. En stor företrädare för Web 2.0, Wikipedias grundare Jimmy Wales, vänder sig dock mot begreppet crowdsourcing och vägrar kalla Wikipedia för ett crowdsourcing-projekt. I en intervju berättar han om hur han blir irriterad av begreppet eftersom han anser att crowdsourcing innebär att Wikipedia skulle byggas helt av användarna. Enligt Wales krävs det strukturer för att låta användarna bidra och det är vad företagen borde lägga sin energi på eftersom det ligger väldigt mycket arbete bakom det (McNichol, 2007).

Howe (2008) skriver om Cambrian House som var ett företag som arbetade med crowdsourcing tills man sålde av den verksamheten. Med en slogan som löd "You think it, crowds test it, crowds build it, you sell it" tog företaget på sig ett enormt ansvar, ett ansvar man inte klarade av att upprätthålla. Det visade sig nämligen att den breda massan gärna ville vara med och komma på samt testa olika koncept men när det kom till att bygga dem förlorade intresset.

Samtidigt skriver Howe (2008) om hur Google använde crowdsourcing för att bygga applikationer till sitt operativsystem Android genom att utfästa en belöning på 10 miljoner dollar till de som kom på de bästa applikationerna. Cambrian House misslyckades, Google lyckades. Detta visar att det inte fungerar för alla och att det måste finnas faktorer som påverkar utgången.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## 3.2 Olika varianter av crowdsourcing

Crowdsourcing är en strategi som kan användas till flera olika syften. Enligt Howe (2008) finns det fyra varianter av crowdsourcing som företag använder sig av idag:

- **Crowd wisdom**  
Inom crowd wisdom tar man tillvara på tanken att gruppen innehar mer kunskap än individen. Denna kunskap används på olika sätt för att lösa problem eller generera idéer inom specifika områden.
- **Crowd creation**  
Inom crowd creation tas den breda massans skaparglädje tillvara på för att generera nya idéer, översättning av språk, produktion av reklamfilmer etc.
- **Crowd voting**  
Inom crowd voting används den breda massan för att betygsätta och rangordna information. Exempelvis använder Google crowd voting för att rangordna webbsidors ranking vid sökningar i Googles sökmotor genom att visa de mest populära sidorna först.
- **Crowdfunding**  
Inom crowdfunding används användarna för att finansiera ett projekt. Det okonventionella musikbandet SellaBand söker exempelvis investerare som betalar små summor och när tillräckligt många gjort det producerar bandet ett nytt album.

Dessa fyra varianter av crowdsourcing ska dock inte ses som några individuella lösningar, ofta använder sig företag av mer än en av dessa kombinerat med den andra. Ur ett idégenererings- och produktutvecklingsperspektiv finns det flera modeller som används för att ta tillvara på den breda massans kreativitet och företagsamhet.

Brabham (2008) skriver exempelvis om företaget Threadless. Företaget driver en internetbaserad community där vem som helst kan registrera sig och vara med och rösta på designförslag på t-shirts som andra användare lagt upp. De designförslag som får flest röster produceras sedan och finns till försäljning på hemsidan. Detta innebär att Threadless använder sig av både crowd creation genom att användarna designar företagets produkter och vidare så använder man crowd voting för att bestämma vilka designer som ska säljas av företaget.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Brabham (2008) skriver också om InnoCentive som använder crowdsourcing för att knyta forskare till problem via ett system som bygger på "seekers and solvers". Seekers är de som har ett problem vilket presenteras för InnoCentive's skara av solvers, dvs registrerade problemlösare. Problemlösare som presenterar en lösning som tas i bruk får sedan betalt för det. Detta innebär att InnoCentive använder sig av crowd creativity och crowd wisdom för att lösa problem åt sina kunder.

## 3.3 Regler för crowdsourcing

Howe (2008) argumenterar för *the rules of crowdsourcing* som ett antal riktlinjer vad företag bör tänka på innan de initierar en crowdsourcingprocess. Dessa presenteras som tio regler. Dessa regler kan naturligtvis inte tolkas som några direkta sanningar eftersom det är förhållandevis lite skrivet om crowdsourcing. Detta innebär att de hittills fått stå oemotsagda.

Den första regeln lyder *välj rätt modell*. Crowdsourcing är inte en enda strategi utan ett paraplybegrepp för flera olika strategier. Det som förenar dem är dock att alla är beroende av interaktion med den breda massan. Att välja strategi blir viktigt och de fyra som Howe skriver om är *crowd wisdom*, *crowd creation*, *crowd voting* och *crowd funding*.

Den andra regeln lyder *välj rätt grupp av människor*. Att välja rätt grupp av människor att ingå i den breda massan är väldigt viktigt, att attrahera 100 läkare hjälper föga om crowdsourcingen syftar till att utveckla produktidéer för en brödfabrik. Att förmedla rätt information i rätt kanaler blir således väldigt viktigt för att attrahera rätt typ av människor. Howe skriver att Alpheus Bingham, grundaren till InnoCentive, sagt att ungefär 5000 personer är en lagom bas av solvers. Detta innebär att även om endast en procent av den breda massan löser problemet så är det fortfarande väldigt många individer.

Den tredje regeln lyder *erbjud rätt incitement*. Den breda massans rörelser kan inte alltid förutspås och det är alltid lättare att attrahera den än att behålla den. Med några få undantag är en väl underhållen och interaktiv community den viktigaste delen i framgångsrik crowdsourcing. Möjligheten att kunna vinna respekt, chansen att interagera med likasinnade och möjligheten att lära sig något nytt är väldigt viktigt för att behålla användarna.

Den fjärde regeln lyder *skapa en situation som alla tjänar på*. Det låter ju så enkelt, varför betala en anställd att utföra en uppgift när den breda massan utför den gratis? För att massan inte tolererar det. För att lyckas med crowdsourcing krävs det att alla solvers känner sig belönade för sina ansträngningar. Känner de sig som gratis arbetskraft försvinner de

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

snabbt och det negativa ekot på internetforum och bloggar kommer försvåra möjligheter för framtida rekrytering av solvers.

Den femte regeln lyder *den stumma massan och den vänlige diktatorn*. Ett av de största missförstånden inom crowdsourcing är att massan fungerar bäst när de arbetar isolerat. I själva verket är det så att framgångsrik crowdsourcing bygger på ett nära samarbete mellan den breda massan och individerna som guidar dem. Kort sagt, grupperna behöver ledare.

Den sjätte regeln lyder *håll det enkelt och bryt ner det*. När det gäller crowdsourcing så är varje uppgift värd att dela upp och granska noggrant. Detta behöver inte göras för att den breda massan är korkad, det behöver göras för att massan är upptagen. Det är också viktigt att uppgiftens natur hålls väldigt simpel. Att hålla det enkelt så att massan vet vad de har att göra med är också viktigt för framgångsrik crowdsourcing.

Den sjunde regeln lyder *kom ihåg Sturgeons lag*. Sturgeons lag säger att 90 procent av allting är skräp vilket inom crowdsourcing syftar till att den breda massan rent teoretiskt kan bli väldigt stor och därför medföra en låg kvalitet på föreslagna lösningar.

Den åttonde regeln lyder *kom ihåg de tio procenten, lösningen på Sturgeons lag*. Crowdsourcing medför två ovärderliga möjligheter. Först och främst ger det användarna en plats att utöva problemlösning som de egentligen inte har förmåga eller utbildning till att arbeta med. För det andra är användarna väldigt kritiska så istället för att översvämmas av förslag på lösningar, låt användarna vara med och granska dessa för att få fram de bästa lösningarna.

Den nionde regeln lyder *communityn har alltid rätt*. Som ett komplement till den vänlige diktatorns princip. Communitys behöver en beslutsfattare men i slutändan är diktatorns makt inte absolut. Man kan försöka styra communityn men i slutändan kommer man att följa dess beslut.

Den tionde och sista regeln lyder *fråga inte vad den breda massan kan göra för dig, fråga vad du kan göra för dem*. Som ett komplement till den vänlige diktatorns princip. Communitys behöver en beslutsfattare men i slutändan är diktatorns makt inte absolut. Man kan försöka styra communityn men i slutändan kommer man att följa dess beslut.

Samtidigt argumenterar Porta, House, Buckley och Blitz (2008) för åtta regler för att skapa och ta tillvara på värde i innovativa teknologier. Några av dessa är relevanta även för crowdsourcing.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Den första regeln som anknyter till crowdsourcing lyder lita på nätverket - det vet egentligen mer än vad du gör. Genom Web 2.0 använder allt fler företag användarna i sina processer. Företagen måste dock inse att den här kunskapen och tillgången till information finns och anpassa sina tankesätt, processer och verktyg för att dra nytta av kollektivets visdom.

Den andra regeln som anknyter till crowdsourcing lyder omfamna kunderna. Företag har länge engagerat kunderna i verksamheten genom fokusgrupper, marknadsundersökningar och liknande men dessa åtgärder är kostsamma och begränsade. Dagens expansiva teknologi skapar möjligheter för en närmare relation med kunderna. Genom att sänka relationsbarriären mellan kunder och företag skapas ett mer gynnsamt samarbete där värde skapas i båda riktningarna. Detta medför lägre kostnader, bättre produkter och ett starkare varumärke.

Den tredje regeln som relaterar till crowdsourcing lyder använd sociala nätverk för att skapa lösningar. Att sälja företagslösningar utöver produkter eller tjänster är en etablerad strategi för många större företag. Historien har visat att försäljning av lösningar kräver ett integrerat förhållande mellan affärspartners för att möta klienternas behov. Genom Web 2.0 har en ny dimension öppnats för att skapa nya ekosystem för företagen. Värdeskapande faktorer i sociala nätverk är att de bygger lojalitet och skapar innovativa diskussioner.

## 3.4 Motivationsfaktorer inom crowdsourcing

Dovey (2009) skriver om förtroendets roll i öppna innovationsprocesser. Det beskrivs som den enskilt största resursen för att skapa en social miljö där idéer genereras frivilligt, blir ärligt värderade och valda innan de genom samarbete omvandlas till värdeskapande produkter och tjänster. För att skapa en sådan social miljö krävs det enligt Dovey (2009) att ledarna är väldigt kompetenta, har kunskap och motivation för att underhålla den sociala interaktionen med intressenterna (personal, kunder, leverantörer, allmänheten och i vissa fall, konkurrenterna). När en sådan social miljö uppnåtts kan idéer enkelt samlas in från den egna organisationen eller från externa intressenter. Uppnås detta kan innovationsstrategin implementeras fullt ut med en äkta passion för uppgiften. Vidare konstaterar Dovey (2009) att allt innovationsarbete är beroende av förtroende, allt från idégenerering, att dela med sig av idéer, idéutveckling och samarbete för att förveckliga idéerna. Även Smith och Rupp (2002) skriver om hur viktigt det är med förtroende och kommunikation inom organisationen och även mot andra intressenter.

Enligt Von Hippel (2005) har dessutom många användare en genuin vilja att utan betalning dela med sig av sina idéer. Användarna kan tänka sig att göra detta för att de själva

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

saknar möjligheten att göra idén till verklighet men ändå vill se produkten på marknaden. Andra användare kan helt enkelt bara vilja att någon löser problemet åt dem genom att göra grovjobbet. Von Hippel (2005) skriver också om en demokratisering av innovationsprocessen som ska motivera användarna att delta på villkor som de accepterar.

Antikainen, Makipaa och Ahonen (2010) skriver att en öppen och konstruktiv atmosfär där deltagarna känner att andra tror på deras kunskap motiverar deltagarna. Vidare skriver de att tävlingsmoment där deltagarna kan vinna något på att vara med är starka motivationsfaktorer. Dock hävdar Antikainen, Makipaa och Ahonen att det är gruppen som ska belönas och inte individen.

Von Stamm (2009) skriver också att ett företag måste tolerera misslyckanden för att lyckas med sitt innovationsarbete. Tolereras inte misslyckanden vågar de anställda inte testa sina idéer och dessa kommer därför aldrig komma upp till ytan.

Adair (2007) skriver att motivationsarbetet börjar redan i urvalsprocessen där företaget bör verka för att attrahera kreativa människor. Unga människor är att föredra eftersom de ofta saknar ett mentalt bagage, något som annars kan vara ett hinder för att tänka kreativt. De kreativa människorna ska också utmärka sig genom att ha en öppen och flexibel syn på problem, de ska vara modiga nog att tänka annorlunda och motiverar gärna sig själva till att involvera sig i problemlösning.

## 3.5 Internetbaserade affärsmodeller

Stokes (2008) skriver om hur viktigt CRM (Customer Relationship Management) är för internetbaserade affärsmodeller och han gör också skillnad mellan om en affärsmodell är kundcentrerad eller kunddriven. Kundcentrerade affärsmodeller bygger på att företaget levererar sin produkt eller tjänst till kunden medan kunddrivna affärsmodeller bygger på att kunden driver affärsmodellen åt företaget. Exempel som Stokes ger på detta är Twitter, Youtube, Flickr etc. I de kunddrivna affärsmodellerna är god kommunikation livsnödvändigt för att kunderna ska stanna kvar och fortsätta bidra. Väger att gå för dylika affärsmodeller är att kommunicera via e-post, sms, telefoni och chattklienter. Att kommunicera genom medium som kunderna är vana att arbeta med skriver Stokes är vitalt.

Pavic, Koh, Simpson och Padmore (2007) skriver också om fördelarna som internetbaserade affärsmodeller kan ge för små och medelstora företag. Genom att bygga sin affärsmodell på interaktion via internet kan små företag dra nytta av kostnadseffektiva fördelar som de annars inte skulle haft möjligheten att utforska. Enligt Pacic mfl är dock modellerna för att göra detta bristfälliga vilket kan hindra företag från att våga utnyttja internet till dess fulla potential.

Samtidigt som internetbaserade affärsmodeller kan ge företag fördelar så finns där också nackdelar. Rudman (2010) skriver om risken att systemet drabbas av intrång och hur företag ska förhålla sig till detta. Enligt Rudman räcker egentligen vetskapen om risken för att det ska vara ett hinder som företag måste hantera. Enligt hans slutsatser så bör företagen utforma en Web 2.0 policy som efter implementering finns tillgänglig för användarna. Denna bör vara lätt att förstå, både rent tekniskt, vad som gjorts, och även praktiskt, hur det påverkar användarna.

### 3.6 Att skörda idéer

Adair (2007) skriver om två olika metoder för hur företag kan använda sig av innovationssystem i form av förslagsverksamhet (suggestions schemes) och kvalitetscirklar (quality circles) för att skörda idéer och omsätta dem i sitt innovationsarbete.

I förslagsverksamhet uppges det vara en nödvändighet att ge användarna en relativt specifik frågeställning att arbeta utifrån för att ge användarna en grundläggande bild av problemet. Enkelhet är också viktigt i förslagsverksamhet, systemet måste uppmuntra deltagande genom enkla vägar att delta som alla deltagare förstår. Vidare skriver Adair (2007) att snabb respons på givna idéer är viktigt eftersom vetskapen om att föreslagna idéer genererar i resultat motiverar användarna att bidra med sina idéer. Systemet måste också kunna ge användarna möjligheten att känna stolthet, något som i många fall kan vara viktigare än den monetära belöningen. Slutligen skriver Adair (2007) att förslagsverksamheten för att lyckas måste marknadsföras inom den egna organisationen för att lyckas och om den gör det så är det också en väldigt gynnsam process för företaget.

Vidare skriver Adair (2007) om kvalitetscirklar som en metod för att dra nytta av grupperns kreativitet. Medan förslagsverksamhet verkar gentemot individen riktar sig kvalitetscirklar mot att låta grupper av fyra till tolv personer inom samma arbetsområde träffas frivilligt på regelbunden basis för att diskutera lösningar på arbetsrelaterade problem. Dessa cirklar tillåts även vara med i processen med att implementera förändringarna och även att övervaka dem när de tagits i bruk. För att kvalitetscirklar ska fungera skriver Adair (2007) om ett antal faktorer som krävs. Dessa är att ledningen stödjer grupperna både psykologiskt och praktiskt genom att exempelvis avsätta tid för arbete i kvalitetscirkeln. Vidare krävs det en frivillighet i deltagandet samt träning i grupparbete för att kunna dra maximal nytta av gruppens sammankomster. Slutligen krävs det en delad bakgrund och att grupperna är problemlösningsorienterade.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Adair (2007) konstaterar slutligen att många ledare verkar arbeta i tron om att introduktion av olika system är lösningen på problemen. Detta är endast halva sanningen då den andra halvan består i att underhålla systemen vilket görs av ledarna i systemet och de som deltar.

## 3.7 Ledarskapets roll i innovationsarbete

Hamrefors (2009) skriver att i ett värdenätverk så ställs flera krav på ledarskapet och ledaren kan inte gömma sig bakom ett system. Ledaren i ett värdenätverk måste istället utveckla sitt ledarskap till närmast fulländning. I konkreta termer skriver Hamrefors (2009) att ledarskapet måste utvecklas såväl ideologiskt som kontextuellt.

Att utveckla ledarskapet ideologiskt innebär att företaget positionerar sig i värdenätverket och personifierar företagets ideologi. Utveckling av det ideologiska ledarskapet sker gentemot de partners som företaget har ett direkt samarbete med men visas upp för den breda massan. Hamrefors (2009) exemplifierar detta genom att ta upp olika företagsledare som personifierar sina företags ideologier, exempelvis Ingvar Kamprad (IKANO), Richard Branson (Virgin) och Michael O'Leary (Ryanair).

Att utveckla ledarskapet kontextuellt innebär istället att utveckla organisationens kommunikativa förmåga på alla plan. Att hantera komplexa relationer i nätverket är svårt, därför är det centrala ansvaret för detta ledarskap att utveckla och stärka företagets kommunikativa förmåga. Det kontextuella ledarskapet utövas gentemot de bredare och svagare relationerna i värdenätverket vilket syftar till att få de andra intressenterna i nätverket att stödja företagets position.

McMillian (2010) har identifierat fem faktorer som påverkar ledarskap och innovation utifrån definitionen att begreppen står för organisationsprocesser med integrerad beslutsfattning. De fem faktorerna är *kompetens och kapacitet*, *kapacitet att lära sig*, *kapacitet att lyssna*, *kapacitet att motivera* och *innovation*. McMillian (2010) skriver slutligen att beslut ofta fattas på osäkra processer baserade på tidigare erfarenhet, magkänsla och noga övervägande. Innovation kommer istället från osäkra och obeprövade metoder och i osäkra tider är det detta som behövs, snarare än gamla rutiner och standardiserade åtgärder.

## 3.8 Kommunikationens roll i innovationsarbete

Taminiau, Smit och De Lange (2009) skriver att organisationens grad av kommunikation kan påverka innovationsarbetet såväl positivt som negativt beroende på hur det utförs. Taminiau, Smit och De Lange (2009) menar också att det krävs strukturer för att kom-



## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

munikationen ska stimulera företagets innovationsarbete i en positiv bemärkelse, saknas dessa strukturer kan kommunikationen ske utan att det skapar värden för organisationen. Taminiau, Smit och De Lange (2009) konstaterar också att det råder ett motsatsförhållande i många organisationer eftersom kommunikation med rätt strukturer kan vara värdeskapande medan kommunikation utan strukturer kan agera energitjuv i organisationen. Slutligen hävdar de att värdeskapande kommunikation kräver ledningens fulla stöd för att skapa en innovativ kultur i företaget.

Ramsing (2009) skriver att kommunikationen i innovationsarbetet måste utredas för att en organisation ska kunna dra nytta av den. Att veta vem som pratar med vem och om vad blir enligt Ramsing (2009) en kritisk fråga som måste besvaras. Ramsing (2009) skriver också om hur organisationen måste utreda vilka framstående länkar som finns i nätverket och hur de kommunicerar gentemot det övriga nätverket.

## 4. Empirisk undersökning

Forskaren har i denna studie genomfört ett antal kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner i företag som arbetar med crowdsourcing och open innovation. För en överblick över hur dessa intervjuer gått till och vilka frågor som ställts, se Bilaga 1 – Intervjuguide. Efter intervjuerna genomförde forskaren en webbaserad undersökning kring användarnas motivationsfaktorer i crowdsourcing-projekt.

### 4.1 Intervju med Sarah Blue

*Sara Blue arbetar som projektledare på det kanadensiska företaget Chaordix (dotterbolag till Cambrian House) som driver en crowdsourcingplattform på internet där företag (seekers) publicerar uppdrag som vem som helst kan gå in och föreslå lösningar på (solvers). De idéer som används får sedan betalt. Intervjun genomfördes den 19 april 2010.*



Blue berättade om hur förarbetet till Chaordix gick till och var noga med att påpeka hur processen startade före Jeff Howe myntade begreppet crowdsourcing. Detta var något man enligt Blue arbetade med innan det fick sitt namn. Grundidén var att vanliga människor ofta har jättebra idéer men ingen tid att arbeta med dem. Den ursprungliga communityn byggde på detta, att människor träffas och delar med sig av sina idéer, samtidigt som de har chansen att diskutera idéerna och hitta andra som kan hjälpa dem att förverkliga dessa.

Blue berättade också om hur de såg på den kommande processen och att de tidigt identifierade ett antal faktorer som ansågs som viktiga för att lyckas med projektet. Dessa faktorer var att *ha det rätta ändamålet med projektet, att kommunicera med den breda massan, tydligt incitament för problemlösarna, den värdeskapande modellen, marknadsföring av projektet samt förvaltning av communityn*. Blue menar att dessa faktorer är grundläggande vid starten av alla crowdsourcingprocesser. Faktorerna förändrades dock lite i takt med att företagets affärsidé förändrades till att arbeta mot att hjälpa andra företag dra nytta av deras crowdsourcingplattform. Att vara flexibel och lyhörd ansåg Blue vara det viktigaste även i fortsättningen.

Under implementeringen av processen så ansåg Blue inte att de mötte några hinder men de gick samtidigt väldigt varsamt fram eftersom mycket var osäkert. Genom att lyssna på

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

den breda massan och använda den feedback som de gav lyckades Chaordix bra även om det, som Blue åter påpekar, ibland gick väldigt långsamt framåt.

Blue berättade också om hur de efter implementeringen var väldigt osäkra på vilken typ av människor de skulle attrahera till sin process. Personligen trodde Blue att det skulle vara produktionsinriktade människor som tillsammans ville arbeta sida vid sida. Det visade sig dock att majoriteten bestod av människor som ville arbeta individuellt med problemlösning, idégenerering och varumärkesstyrkande åtgärder.

Slutligen är Blue's tips till företag som överväger att utnyttja crowdsourcing i sitt idé- och utvecklingsarbete är att tydligt definiera sina mål, sätta sig in i och verkligen förstå processen samt veta vad man vill få ut av den. Sedan måste företagen veta vad de deltagande problemlösarna vill få ut av processen. Detta gör man genom att lyssna, lyssna och lyssna!

## 4.2 Intervju med Stephen Benson

*Stephen Benson är CEO för Innovation Exchange i Toronto. Innovation Exchange länkar samman företag (seekers) med ett stort antal experter och yrkesmännskor (solvers). Upphovsmännen, vars idéer och lösningar används, får sedan betalt. Intervjun genomfördes den 22 april 2010.*



Benson var i intervjun snabb med att poängtera att Innovation Exchange inte ser sig som ett crowdsourcingföretag (vilket de per definition i studien faktiskt är, eg anm). Förklaringen Benson ger till detta är att om de vore ett crowdsourcingföretag så skulle Innovation Exchange grupp av solvers kunna vara vem som helst men så är det inte i praktiken. Benson beskriver det som mer invecklat då företaget väljer ut vilka som får ingå i deras community. Enligt Benson är detta för att höja och behålla höjden av kvalitén på problemlösarna – något man använder för att marknadsföra sig mot företag med problem att lösa. Personer kan också förlora sin plats i den community som Innovation Exchange driver om de inte aktivt bidrar till problemlösarprocessen.

Enligt Benson så är de viktigaste faktorerna i startfasen av processen att utgå från inställningen att man bygger relationer snarare än att man tillhandahåller transaktioner med idéer för ekonomiska belöningar - processen innehåller något större än en relation mellan två parter. Därför kräver processen också mer av företaget än en traditionell relation mel-

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

lan en kund och en leverantör. Benson anser också att processen inte bygger sig självt, den måste aktivt övervakas, formas och styras.

Under processens implementering berättade Benson att den viktigaste lärdomen var att lära sig så mycket som möjligt om processens grunder samt att informera klientföretagen om att Innovation Exchange inte var där för att ersätta FoU-avdelningar utan de finns där för att stödja dem och vara ett extra verktyg som de kan använda sig av.

Bensons tips till företag som står i begrepp att starta en crowdsourcingprocess är att de ska göra det tillsammans med kompetent folk. Även om allting kan se väldigt enkelt ut så krävs det att man gör grovjobbet med programmering för att processen ska fortskrida snabbt och enkelt senare. Att verkligen göra det jobbet är mycket viktigt. Vidare anser Stephen att det inte räcker med att slänga upp en webbsida, skaffa lite användare och sedan fråga dem om idéer. Det finns en komplex bild som berör såväl psykologi som fysik för att skapa communitys som är både produktiva och hållbart innovativa.

### 4.3 Intervju med Daniel Neville

*Daniel Neville är Brand Co-ordinator på London- och Kapstadenbaserade Idea Bounty. Företaget driver en crowdsourcingplattform på internet där företag (seekers) kan publicera uppdrag som står fritt för vem som helst att gå in och föreslå lösningar på (solvers). De solvers vars idéer används får betalt för dessa. Intervjun genomfördes den 14 april 2010.*



Neville beskrev förarbetet innan Idea Bounty lanserades som väldigt omfattande. Han beskrev det som att han tillsammans med sina kollegor varit i branschen väldigt länge och att det hela tiden saknats ett bättre alternativ för att generera kreativa idéer och lösningar till marknadens problem. Den traditionella modellen som användes av de befintliga aktörerna på marknaden baserades på att ett projektteam skulle bestå av fyra till fem personer som genererar kreativa koncept och lösningar på problem – innebärandes att det endast skulle vara dessa fyra till fem personerna som arbetade med att lösa kundens problem. Problemet med detta beskrev Neville som att det endast skulle vara ett fåtal personer som ser på problemet från samma vinkel. Sannolikheten skulle därmed bli stor att endast två-tre idéer faktiskt presenteras och det var liten chans att någon av dessa skulle vara riktigt fräsch och innovativ. Samtidigt berättar Neville att detta är en väldigt dyr process då kun-

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

den får betala varje individ i gruppen för dennes tid – för att inte tala om företaget de arbetade för.

Med detta i åtanke började Neville och hans kollegor att utveckla Idea Bounty. Tidigt i projektet var en viktig punkt att titta på relationen mellan produktion och belöning, eller rättare sagt, vad ett skäligt pris för en idé var. Neville förklarade lösningen på detta genom att ta sportföretaget Nike som exempel. De publicerade en genomgång för ett projekt på Idea Bountys hemsida rörande en ny tidningskampanj. Idea Bounty låter då klienten välja den bounty – belöning – som problemlösaren ska få, dock med ett minimum på 3000 dollar. Neville förklarade att tanken med detta system är att belöningen ska verka som ett medel för att attrahera solvers med grundtanken: ”ju svårare problem desto högre belöning”.

Neville berättade sedan att man lade stort arbete på att kontrollera legitimiteten hos företaget så att allt var lagligt för alla inblandade. Detta ansåg Neville vara viktigt i crowdsourcing-projekt, att man vet vad som krävs från alla deltagare, vad belöningen är och att allt bakom projektet är lagligt. Vidare lades flera veckors arbete ner på design av hemsidan för att göra den enkel och användarvänlig – både för problemlösarna och för de anställda på Idea Bounty så de kunde hålla koll på alla idéer och välja ut de bästa. Det sistnämnda var ytterligare en kritisk punkt i projektet. Överlag ansåg Neville att det var och är viktigt att tänka på hur Idea Bounty ska behandla alla rättvist, annars riskerar problemlösarna känna sig exploaterade och lämna sidan vilket skulle innebära att den breda massan försvinner och med dem idéerna. Samtidigt så är Idea Bounty tvungna att hjälpa sina klienter att finna de bästa idéerna som faktiskt kan komma att användas. Fungerar de inte så kommer inte klienterna tillbaka och anlitar företaget.

På den direkta frågan vad Neville anser vara de viktigaste faktorerna vid starten av ett crowdsourcing-projekt så svarar han att de, i nämnd ordning, är att *det ska klargöras att det är lagligt, hur produktionen belönas, klargörande om vad som krävs av deltagarna, användarerfarenhet och design, klienterfarenhet och design samt att hålla deltagarna i communityn glada genom konstant kommunikation med dem*. På frågan om dessa faktorer förändrades under processen svarade Neville att de gjorde det. De tidigare nämnda faktorerna fanns hela tiden med men sättet de implementerades på förändrades. Exempelvis så höjde man den lägsta belöningen från 1500 till 3000 dollar och de har hela tiden uppdaterat sidan från både klient- och problemlösarperspektivet. Vidare berättar Neville att de i andra fall inte förändrat någonting, exempelvis så har Idea Bounty från första dagen haft alla juridiska detaljer och dokument tillgängliga för nedladdning. Detta tror Neville har bidragit till att ingen har tagit upp frågan och att det ännu inte uppstått några problem kring dem.

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Medan processen var i startfasen berättade Neville att man inte stötte på några problem utan man lärde sig snarare hur man gör saker bättre. Flera förändringar på processen och metoderna skedde samtidigt som sättet som plattformen fungerade på ut ett klient- och kreativitetsperspektiv. Det enda egentliga motstånd man mötte var från de som kände sig hotade av crowdsourcing och dessa misskrediterade uppdrag och klienter till Idea Bounty. Detta löste man genom omfattande kommunikation. Neville berättade att en av de största lärdomarna man fick var att när det gäller crowdsourcing så måste man ha en konstant interaktion med människor, man måste veta vad de tänker, behöver och vill ha – allt på samma gång. Som belöning för denna öppenhet och kommunikativa inställning upptäckte Idea Bounty att deltagarna i communityn började marknadsföra deras plattform själva och även försvara den, företagets klienter och deras problem från kritikerna.

Efter att Idea Bounty implementerat sin crowdsourcing-process så konstaterade Neville att crowdsourcing fungerar, men inte för allt. En reflektion är att det är en av de mest demokratiska processer ett företag kan involvera sig i och detta måste man vara medveten om. Om man är ovillig eller helt enkelt inte kan ha en öppen och transparent interaktion och kommunikation med communityn så kommer inte processen att fungera. Det viktigaste är enligt Neville att behandla communityn med respekt för då kommer respekten att återspeglas och projektet fungera.

På frågan om Neville har några tips till företag som planerar att starta en crowdsourcing-process så svarar han att de måste veta exakt vad de vill att människor ska producera och väldigt noggrant definiera hur mycket de ska belönas för detta. Företaget måste vara säkert på att belöningen är rättvis och skapar tillräcklig motivation för användarna att involvera sig. Vidare ansåg Neville att företaget bör ha alla juridiska dokument i ordning och tillgängliga för alla att se. Slutligen fann Neville det viktigt att företaget bör vara beredda på att involvera sig i väldigt öppna konversationer där människor inte alltid säger det som företaget vill höra. Då är det bara att bita ihop och köra, det är därför man gör detta.

### 4.4 Intervju med Albert Meige

*Albert Meige arbetar på det franska företaget Presans som driver en crowdsourcing-plattform på internet. Via plattformen kopplar Presans ihop företag som har problem att lösa med experter inom olika områden. Experten som skapar en lösning som används får sedan ekonomisk ersättning av företaget. Intervjun genomförde den 3 maj 2010.*



Meige beskrev förarbetet till Presans som studier, studier och mer studier. Man läste stora volymer litteratur om innovation och då främst open innovation (bland annat Chesbroughs samtliga arbete). Detta arbete ansåg man inte vara helt idealiskt som grund för Presans då forskningen bygger på den amerikanska marknaden vilken skiljer sig från den europeiska. Därför intervjuade man också flera personer med erfarenheter och expertis inom innovationsområdet. Dessa personer kom från hela spektrat – små företag, medelstora företag och stora företag. Man intervjuade också anställda på teknikparker och forskningsinstitutioner. Benchmarking beskrev Meige också som en stor del i förarbetet, att titta på befintliga crowdsourcingplattformar för att ta inspiration och hitta förbättringsmöjligheter. Allt detta ledde så småningom till företagets första lansering av sin tjänst som kallas för Connect & Solve. Denna tjänst erbjuder experter möjligheten att lösa problem hos företag samtidigt som företag erbjuds att komma i kontakt med experter som kan lösa deras problem. Connect & Solve som Meige sammanfattar det. Presans tog också stor hänsyn till nya tekniska och sociala trender i utformningen av tjänsten, något som man hela tiden försöker bevaka för att kunna anpassa sig till.

Meige ansåg att de viktigaste faktorerna för att lyckas med crowdsourcing är att visa alla intressenter att det faktiskt fungerar. Att visa upp lyckade exempel att processen utmynnar i praktiska fördelar är viktigt för att hitta såväl seekers som solvers. Att våga lära känna sina användare och att upprätthålla relationen med dessa är den andra faktorn som Meige anser som kritisk. Medan andra företag ibland kan komma undan med att prata om öppen kommunikation så måste crowdsourcingföretag praktisera det till bristningsgränsen som Meige uttrycker det. Lärdomarna Presans tagit av sitt tidigare arbete har resulterat i att man idag arbetar med en helt ny tjänst som i dagsläget uppges vara världsunik inom crowdsourcing.

När processen implementerats är enligt Meige kommunikationen central för att processen ska bli framgångsrik. Att upprätta och underhålla relationen med seekers samtidigt som basen av solvers hela tiden bibehålls samt byggs på är kritiskt för om företaget ska bli

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

långlivat. Att också kommunicera i vad Meige kallar de rätta kanalerna uppgavs också vara en kritisk punkt. Finns användarna på Facebook så ska också företaget kommunicera med dem via Facebook. Att skapa användargränssnitt och kommunicera på sätt användarna förstår blir därmed en av företagets viktigaste uppgifter.

Meiges tips till företag som är i anstånde att starta en crowdsourcingprocess är kort men väldigt koncist: studera det ni ska arbeta med noga och ta reda på vilka användarna är och hur de beter sig. När detta är gjort så inled en första kontakt och släpp den aldrig.

## 4.5 Motivationsfaktorer i crowdsourcing-processer

Efter att intervjuerna genomförts hos företag som arbetar med crowdsourcing upplevde forskaren att användarnas åsikter inte fanns representerade. Detta resulterade i att forskaren genomförde en webbaserad undersökning som skickades ut till 100 personer. Valet av just 100 personer är baserat på en förväntad svarsfrekvens på 50 % vilket upplevdes som en acceptabel nivå för att få en inblick i vad som motiverar användarna i crowdsourcing-projekt. Undersökningen bestod av en fråga som löd:

*Skulle du ställa dig positiv till att ingå i ett crowdsourcing-nätverk där du bidrar med att lösa problem och generera idéer via internet? Vad skulle du vilja ha för att göra detta, dvs vad är dina idéer värda?*

Svarsfrekvensen 50 % uppnåddes vilken visade att ekonomisk ersättning är den enskilt största motivationsfaktorn för att delta i crowdsourcing-processer. Den näst största faktorn är stoltheten eller möjligheten till att marknadsföra sig själv som en duktig problemlösare. Efter dessa två återfanns ett antal olika faktorer som motiverar användarna, bland annat prylar i form av tv-spel, mobiltelefoner och annan hemelektronik. Även aktier föreslogs vara en ersättningsform.

Resultatet av undersökningen presenteras i den här studien som ett cirkeldiagram med procentsatser angivna, se *Bilaga 2 - Motivationsfaktorer i crowdsourcing*. Notera att svarsfrekvensen varit 50 % i undersökningen vilket innebär att antalet svarande personer utgjorde hälften av de tillfrågade. I sammanhanget måste forskaren väga in att de personer som valt att inte svara kan göra detta eftersom de inte är intresserade av crowdsourcingaktiviteter.



## 5. Analys

Här analyseras den teoretiska delen av studien och den empiriska intervjubaserade delen med syfte att skapa en helhetsbild över hur företag bör hantera en crowdsourcingprocess.

### 5.1 Olika crowdsourcing-modeller

Howe (2008) skriver om de fyra olika typerna av crowdsourcing som företag använder sig av och dessa är crowd wisdom, crowd creation, crowd voting och crowdfunding. Under intervjuer med Blue, Benson, Neville och Meige framkom ytterligare två modeller för hur crowdsourcing kan bedrivas. Modellerna utesluter på intet sätt de som Howe (2008) skriver om utan ger snarare en fördjupning i processarbetet.

Den stora skillnaden mellan de två modellerna är att problemlösarna – the solvers – består av olika typer av människor. Medan Idea Bounty och Chaordix bygger sin community på att låta vem som helst vara med och bidra med idéer och lösningar så arbetar Innovation Exchange och Presans med att endast låta experter delta i communityn. För och nackdelarna med dessa olika sätt att arbeta skiljer sig åt men förutom denna skillnad så bygger modellerna på samma princip. Dessa två modeller samt dess likheter och skillnader beskrivs nedan. Då inga namn på de olika modellerna återfunnits i litteraturen så har forskaren valt att kalla dessa för ”Den glade amatören”-modellen och ”Den målinriktade experten”-modellen för att illustrera skillnaderna mellan dem.

#### 5.1.1 ”Den glade amatören”-modellen

Den första modellen, den som Idea Bounty och Chaordix använder sig av bygger på att vem som helst kan registrera sig i communityn och vara med för att bidra med lösningar på problem. Modellen bygger sedan på att ett företag med ett problem skickar ut en beskrivning av problemet till problemlösarna i communityn som då ges möjligheten att föreslå hur problemet kan lösas. Efter detta kan processen te sig på olika sätt, Idea Bounty väljer exempelvis själva ut vilken lösning som ska presenteras för företaget medan Chaordix använder sig av crowd voting (Howe, 2008) för att avgöra vilken idé som är den bästa. Problemlösaren vars idé blir den utvalda får sedan ekonomisk ersättning för denna. Hur den ekonomiska ersättningen presenteras för användarna skiljer sig dock en del. Idea Bounty använder sig, som företagets namn antyder, av så kallade bountys eller belöningar. Dessa belöningar presenteras redan vid problembeskrivningen vilket ger problemlösaren valmöjligheten att överväga om belöningen är tillräckligt stor för att denne ska investera sin tid i att försöka lösa problemet. Detta använder inte alla crowdsourcing-företag utan exempelvis Chaordix presenterar den ekonomiska ersättningens storlek först efter att den

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

bästa lösningen korats. Dock informerar man om i vilken storleksordning belöningen är på.

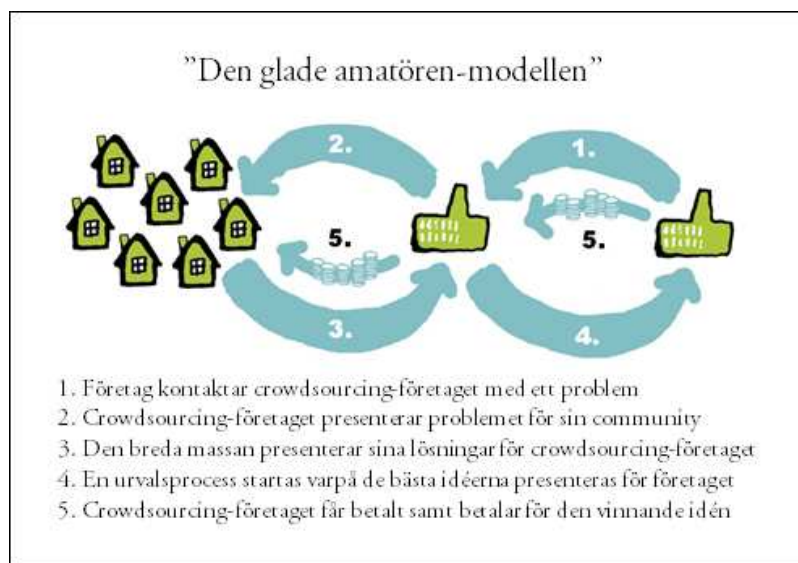


Fig 3. "Den glade amatören"-modellen

Fördelen med denna modell är just att vem som helst kan vara en del av processen och bidra. Detta ger en oerhört stor potential eftersom egentligen alla människor, oavsett förkunskaper eller yrkesområde, kan delta i processen förutsatt att de har tillgång till en internetuppkoppling. Denna breda massa med, i teorin, väldigt olika typer av bakgrunder kan bidra med väldigt större variation av förslag på lösningar eftersom problemlösarna kommer från så olika bakgrunder (Johansson, 2005).

Nackdelen, eller åtminstone något som kan vara ett problem, med detta är att motivationen för problemlösarna riskerar att svikta om problemet som presenteras för dem inte upplevs som attraktivt att lösa. Skaparglädjen och det genuina intresset hos användarna blir väldigt viktigt för att dra nytta av den bredd som den här modellen skapar. En annan nackdel kan vara att den stora spridningen på olika kompetenser som modellen bidrar med slår tillbaka mot kvaliteten på de lösningar som presenteras. Att ett komplext ingenjörproblem kanske inte alla gånger kan lösas av människor som saknar tekniskt kunnande är ett faktum.

Efter att ha analyserat modellens praktiska utförande samt dess för- och nackdelar konstaterar forskaren att "Den glada amatören"-modellen passar bäst för idégenerering och konceptutveckling men inte lika bra för att utveckla lösningar på komplexa tekniska problem. Genom denna modell får företaget som söker lösning på ett problem hjälp från en stor och bred massa med människor som bidrar med stor skaparglädje och kan presentera vitt skilda idéer och förslag på lösningar. Gränsen mellan denna modell och "Den målinrikta-

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

de experter"-modellen kan vara väldigt fin eftersom experter kan delta i båda modellerna men är inte exklusiva i denna modell.

## 5.1.2 "Den målinriktade experten"-modellen

Den andra modellen som Innovation Exchange och Presans bygger på att communityn är exklusiv och inte släpper in vem som helst. Detta gör att företagen kan erbjuda en specialiserad expertis som hjälper andra företag med att generera idéer och utveckla lösningar på problem. Praktiskt sker processen på samma sätt som i "Den glade amatören"-modellen men med en mer exklusiv skara solvers.

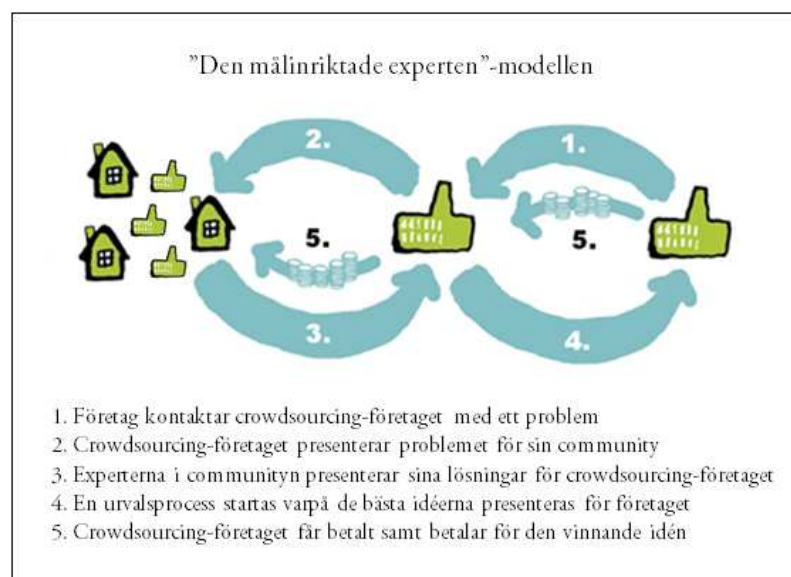


Fig 4. "Den målinriktade experten"-modellen

Fördelar med "Den målinriktade experten"-modellen är att problemlösarna i processen handplockas vilket ska generera en högre kvalitet på de lösningar som presenteras eftersom såväl individuella experter som grupper av experter uppmanas och inbjuds att delta i communityn. En annan fördel är att crowdsourcingföretaget kan utesluta inaktiva deltagare i communityn vilket gör att problemlösarna, om de vill vara kvar, måste bidra med lösningar på de problem som presenteras. Detta höjer motivationen hos de som deltar i communityn.

Nackdelar med modellen är att den breda massan riskerar att inte bli så bred alla gånger. Eftersom crowdsourcing-företaget inte släpper in vem som helst i communityn riskerar man få ett lågt deltagarantal vilket kan medföra svårigheter att marknadsföra sig mot företag som har problem som måste lösas. En annan nackdel är att man inte på naturlig väg involverar människor från många olika bakgrunder i processen vilket enligt Johansson

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

(2005) kan innebära monotona och idéfattiga förutsättning. Sturgeons lag som Howe (2008) skriver om dikterar att 90 % av alla idéer i en crowdsourcing-press är oanvändbara vilket innebär att communityn som bidrar med idéer måste vara stor för att goda idéer ska uppstå. Detta kan bli ett hinder i ”Den målinriktade experten”-modellen.

## 5.1.3 Internetbaserad verksamhet

När företagets verksamhet sker via internet så uppstår en komplexitet i hur man kommunicerar med olika intressenter. Som jämförelse kan kunden på en matbutik alltid leta reda på en anställd i butiken för att ställa sina frågor, kunden kan ta på varorna och uppleva dem. I internetbaserade verksamheter finns inte denna möjlighet utan där måste företaget hitta andra vägar att interagera med sina intressenter. Stokes (2008) skriver att i verksamheter där kunden är den drivande parten i företagets affärsmodell så krävs en mycket god kommunikation. Detta för att kunderna ska fortsätta vara med och bidra. Neville anser också att denna öppenhet gentemot samtliga intressenter är livsviktig för en framgångsrik crowdsourcingprocess. De juridiska ramarna för affärsmodellen har Neville särskilt märkt är viktiga för den breda massan och anledningen till detta tror han är att internetbaserade affärsmodeller trots allt är en relativt ny företeelse som många människor ännu inte förstått och tagit till sig.

Att driva verksamheter via internet ger också många fördelar för små och medelstora företag. Pavic, Koh, Simpson och Padmore (2007) skriver bland annat att många möjligheter skapas genom detta eftersom företag genom Web 2.0 kan konkurrera på villkor som är beroende av kompetens snarare än ekonomisk kraft. Detta visar sig också i intervjuer med Blue, Benson, Neville och Meige där samtliga intervjupersoner uttrycker att Web 2.0 gjort det möjligt för dem att förverkliga företagens affärsmodeller utan att egentligen ha några större ekonomiska krafter bakom sig.

Internetbaserade verksamheter medför också nackdelar för företagen och säkerheten är den enskilt största av dem. Rudman (2010) skriver bland annat att intrångsriskerna och hur företaget hanterar denna är kritisk för hur användarna kommer ta till sig affärsmodellen. Rudman (2010) menar också att det är av yttersta vikt att företaget utåt sett visar sina användare hur man hanterar denna risk genom olika skyddsbarriärer. Neville menar att detta är något Idea Bounty jobbar mycket med för att öka tryggheten för sina användare. Såväl intrångsriskerna på internet samt det juridiska ramverket ses av företaget som kritiskt för hur användarna tar till sig webbplatsen och därför visar företaget upp alla sådana dokument på sin hemsida. Detta har enligt Neville resulterat i att man sedan företaget startade aldrig har fått frågor om detta vilket enligt honom ska ses som ett bra kvitto på att informationen finns tillgänglig och är lätt att ta till sig.

### 5.1.4 Att välja rätt modell

Efter att forskaren konstaterat att dessa två modeller är de som crowdsourcing-företag idag arbetar med så konstaterades det också att de båda modellerna medför olika för- och nackdelar, varför frågan vilken modell företag ska använda sig av uppkommer.

Eftersom den grundläggande skillnaden mellan modellerna är vilken typ av användare som involveras så står det klart att företag bör analysera sitt syfte med processen för att förstå vilken modell som ska användas. För ett företag som söker lösningar på tunga tekniska problem kan "Den målinriktade experten"-modellen vara aktuell eftersom företaget då får tillgång till en stor grupp människor med expertkunskaper inom området. Därmed bör lösningarna som presenteras motsvara de förväntningar som företaget har. Däremot så kan ett företag som helt saknar behovet av den tekniska kompetensen och istället söker en mångfald av idéer använda sig av "Den glade amatören"-modellen.

Howe (2008) skriver om *the rules of crowdsourcing* där den första regeln lyder just "välj rätt modell". Dessa två modeller som yttrat sig i intervjuerna är dock inte de som Howe (2008) avser utan han skriver istället modellvalet beroende på syftet med crowdsourcing, om nya idéer ska samlas in, pengar eller röster som samlas in. Intervjuer gjorda i denna studie indikerar på att det viktigare valet istället är grundat på komplexiteten i de idéer eller lösningar som ska samlas in.

Komplexiteten på de lösningar eller idéer som företaget ska arbeta med återspeglas också i den andra regeln som lyder *välj rätt grupp av människor* (Howe, 2008). Benson menar att Innovation Exchange har en passande modell för hur detta urval går till genom att man samlar experter och forskare från flera olika branscher i sin community. Eftersom detta ger communityn en viss exklusivitet så kan Innovation Exchange utnyttja detta i sina specifikationer på hur föreslagna lösningar ska presenteras. På samma sätt menar Meige att Pre-sans arbetar. Idea Bounty arbetar däremot med en lägre teknisk barriär på sina lösningar och Neville menar att detta ger företaget fördelar genom att kunna erbjuda seeker-företag en helt annan bredd på de koncept och idéer som communityn genererar. Regel nio som lyder *communityn har alltid rätt* ställs dock på sin spets här. Howe (2008) menar med detta att communityn i regel måste få sin vilja igenom för att användarna ska känna en vilja att stanna kvar och bidra. Det blir dock inte fallet för Innovation Exchange och Pre-sans eftersom företagen väljer ut vilka som får delta i communityn. Medan Idea Bounty bygger hela sin modell på öppenhet och att användarna är den styrande kraften så skapas

en balans för Innovation Exchange och Presans. Företaget styr processen hårdare samtidigt som man är beroende av att användarna faktiskt vill vara där och bidra.

## 5.2 Processen

En crowdsourcingprocess slutar egentligen aldrig utan är ständigt pågående så länge plattformen presenterar problem eller uppgifter för communityn. Utifrån genomförda intervjuer har tre steg i processen identifierats. För att processen ska fortskrida och bli framgångsrik måste samtliga steg uppfyllas. Hur detta kan ske presenteras nedan.

### 5.2.1 Ledarskap

Enligt Hamrefors (2009) kan ledaren i ett värdenätverk inte gömma sig bakom systemet utan flertalet krav ställs på ledarskapet. Hamrefors (2009) menar också att ledarskapet måste utvecklas såväl ideologiskt som kontextuellt. I en crowdsourcingprocess blir både det ideologiska och det kontextuella ledarskapet viktigt eftersom det handlar om en affärsmodell som är relativt okänd för många människor. Att utveckla ledarskapet ideologiskt inom crowdsourcing innebär konkret att företaget öppet visar hur företaget är positionerat i värdenätverket och framförallt – hur klientföretagen och problemlösarna är positionerade i nätverket. I praktiken sker detta genom att samtliga av de intervjuade crowdsourcing-företagen driver bloggar på sina hemsidor där de berättar om företagets verksamhet samt innovation i allmänhet. Detta skapar en öppenhet där vem som helst kan följa företagets processer vilket syftar till att skapa förtroende. Detta förtroende är grundläggande för att det kontextuella ledarskapet ska kunna utvecklas eftersom det bygger på att utveckla organisationens kommunikativa förmåga. Som Hamrefors (2009) skriver så riktar sig det kontextuella ledarskapet mot bredden och de svagare relationerna i värdenätverket. Konkret innebär det i crowdsourcingprocesser att företaget stärker sin position gentemot potentiella klienter och problemlösare samt befintliga som är på väg ut ur processen.

Enligt McMillian (2010) finns det också fem faktorer som påverkar ledarskapet inom innovationsverksamhet. De fem faktorerna *kompetens och kapacitet*, *kapacitet att lära sig*, *kapacitet att lyssna*, *kapacitet att motivera* och *innovation* påverkar alla crowdsourcingprocessens utfall. För att lyckas med processen krävs det att ledarskapet innehar kompetens inom flera områden. Det krävs kompetens och kapacitet för att driva och underhålla plattformen och för att klara av arbetet i bakgrunden med förhandlingar av avtal och liknande. Saknas kompetens och kapacitet för att göra detta riskerar processen att raderas innan den tagit fart. Delar av detta kan företaget anlita andra för att göra men en grundläggande förståelse för delarna är ändå viktigt. Saknas denna kompetens krävs det utrymme för att

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

organisationen kan lära sig detta. Kapaciteten att lyssna upplevs som särskilt viktig inom crowdsourcing eftersom organisationen är beroende av utomstående för att processen ska lyckas. Det krävs att anställda har tid och möjlighet att lyssna på de involverade i processen för att den ska ha chansen att utvecklas. Kapaciteten att motivera är starkt bunden till den sista faktorn som är innovation. Att innovation genomsyrar organisationen är en nödvändighet för att motivera problemlösare att delta och göra sitt bästa. Att organisationens innovationstänkande smittar av på användarna blir därmed nödvändigt.

Blue beskriver Chaordix ledarskap som uttalat lyhört för förslag och kritik. Företaget hade från start en uttalad strategi att utnyttja användarnas återkoppling i så stor utsträckning som möjligt eftersom de är så pass drivande i processen. Även Meige och Benson antyder att deras företag arbetar med denna lyhördhet gentemot sina användare. Företagen arbetar med detta via e-post och kommentarer till de bloggar som man driver på internet och genomgående för dem är att det är användaren som tar första kontakten. Neville beskriver däremot hur Idea Bounty aktivt arbetar uppsökande där de tar den initiala kontakten med användarna för att få deras reflektioner. Detta är ingen engångsföreteelse utan man arbetar med att bygga en relation som sänker barriären för användaren att senare i processen kontakta företaget med förslag och idéer.

### 5.2.2 Motivation

Motivation i crowdsourcing är en avgörande punkt eftersom användarnas motivation i processen i stor grad påverkar slutresultatet. Vid intervjuer med företag som arbetar med crowdsourcing framkom det att motivationen hos användarna är grundläggande men ingen kunde egentligen sätta fingret på vad det är som motiverar dem. Med anledning av detta genomförde forskaren en undersökning där 50 personer fick svara på den konkreta frågan vad som egentligen skulle motivera dem att delta och bidra i en crowdsourcingprocess. Svaret blev enhälligt att det är den ekonomiska ersättningen som skulle vara mest drivande. Att kunna tjäna pengar utan att behöva vara involverad på lång sikt lockar många och är även det som företagen marknadsför sig med gentemot användarna. Även stoltheten och erkännandet var en faktor som framkom. Användarna känner en stolthet och en vilja att bli erkända som duktiga problemlösare och idésprutor. Detta åsidosätter inte den ekonomiska ersättningen utan kan snarare fungera som en motivation för att fortsätta och förfina idéerna när användaren väl är inne i processen. Dessa var de enskilt största motivationsfaktorerna som användarna upplevde men även prylar såsom tv-spel, mobiltelefoner etc. kunde vara en acceptabel ersättning.

Motivationsfaktorerna är naturligtvis tätt förknippade med användarna som löser uppgifterna eller genererar idéer. Individer som har ett intresse men saknar expertis kan mycket

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

väl motiveras av den ekonomiska ersättningen i första hand medan prestigen kan vara viktigare för experter eller expertgrupper som arbetar i med kontrollerade communitys. Prestige och erkännande kan för dessa generera mer arbete eller högre forskningsanslag medan individen nöjer sig med ett omnämnande och en ekonomisk ersättning för sin idé.

Neville menar att motivationen av användarna börjar redan när de tar sig in på plattformens webbsida. Han talar om lättförståliga förklaringar som, utan svåra ord och liknande, förklarar för användarna hur processen går till fungerar som motivation eftersom användarna redan från start vet om vad som krävs av dem och hur de blir belönade vid framgång. Meige menar också att man genom att visa användarna att processen faktiskt fungerar genom att informera om tidigare "case" är en motivation i sig, precis som framgångs-sagor brukar fungera. Blue hävdar också att involveringen av användarna som syftar till att skapa en vi-känsla medför ökad motivation eftersom communityn tillsammans bidrar till att lösa existerande problem. Hon menar också att den personliga vinningen kan finnas i bakgrunden men i processens genomförande så åsidosätts den och användarna ser istället lösningen på problemet som den drivande faktorn.

### 5.2.3 Återkoppling

Det tredje och sista steget i processen är återkoppling. Återkopplingen sker på flera nivåer men börjar med att användarnas bidrag samlas ihop och rankas för att få fram det eller de vinnande bidragen. Detta gör företagen på tre olika sätt, genom att företaget själva väljer ut det vinnande bidraget, att företaget använder sig av crowd voting eller att företaget som har problemet väljer ut lösningen. Dessa olika processerna har olika för- och nackdelar.

Då crowdsourcingföretaget bestämmer vilken eller vilja idéer som ska tas till uppdragsgivaren tar man också på sig den potentiellt omfattande granskningsprocessen. Vid uppdrag som saknar teknisk höjd kan detta vara att föredra eftersom crowdsourcingföretag då, utifrån uppdragsgivarens kravspecifikation, kan analysera idéerna och därmed utesluta många som inte uppfyller kraven. Samtidigt är detta en delprocess som är tidskrävande för crowdsourcingföretaget men en tid man kan ta betalt för av uppdragsgivaren. Med denna metod för att skörda idéer så utesluts uppdragsgivaren helt från crowdsourcingprocessen då det företaget beställer endast är en lösning. Detta är en metod som bland andra Idea Bounty använder sig av.

Vid crowd voting (Howe, 2008) som Chaordix använder sig av röstar användarna på de idéer som de tycker bäst om och processen blir därmed väldigt demokratisk. Den eller de



## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

idéer som får flest röster är de som företaget tar vidare till uppdragsgivaren. Detta är en lösning som använder crowdsourcing i två led, dels för att generera idéer och dels för att hantera dess urvaldsprocess. Risken med detta är att idéer som upplevs som nya eller roliga men ändå inte är de bästa för uppdragsgivaren röstas fram som de bästa. En konkurrenssituation uppstår också eftersom det i bakgrunden finns en ekonomisk ersättning för de bästa idéerna. Användarna ställs därmed inför ett dilemma, ska de rösta på andras idéer trots att detta motarbetar deras egna idéer?

Företag som Innovation Exchange använder sig istället av såväl sin egen kompetens som uppdragsgivarens för att ranka idéer och komma fram till vilka som är de bästa. Detta är en passande modell för crowdsourcing där lösningarna kan ha en högre teknisk höjd eftersom det då finns fler faktorer som påverkar om lösningen är applicerbar på verksamheten. Något som kan vara både en för- och nackdel med processen är att uppdragsgivaren blir starkt involverad i processen. Fördelen med detta kan vara att de då kan påverka vilka idéer som väljs ut i ett tidigt skede. Nackdelen kan vara att crowdsourcingföretaget blir överflödigt eftersom uppdragsgivaren bjuds in och lär sig processerna.

Det Adair (2007) skriver om förslagsverksamhet är applicerbart på crowdsourcing eftersom det mer eller mindre handlar om internetbaserad förslagsverksamhet. Adair (2007) skriver att förslagsverksamhet kräver enkelhet och tydlighet för att lyckas med processen. Verktyg för att göra detta kan vara att använda sig av standardformulär för att redan från början kategorisera de olika förslagen. I en crowdsourcingprocess kan detta vara särskilt hjälpsamt eftersom ett stort antal idéer kommer in till crowdsourcingföretaget. En standardisering kan således underlätta arbetet med att analysera idéerna.

Efter att den eller de bästa idéerna valts ut så måste processcykeln slutföras vilket sker genom att uppdragsgivaren får idén eller idéerna presenterade för sig samt att problemlösaren och crowdsourcingföretaget får betalt. Återkopplingen som sker i slutet av denna process är grundläggande för crowdsourcingföretagets framtid. Dels måste uppdragsgivaren känna att de idéer eller lösningar som genererats via crowdsourcingprocessen håller så pass hög kvalitet att de kan tänka sig att använda denna process även i framtiden. Samtidigt måste de som bidragit med idéer och lösningar känna sig motiverade för att ställa upp i processen kommande gånger, även om just deras idéer inte valdes ut den här gången.

### 5.2.4 Kommunikation

Ramsing (2009) konstaterar att kommunikationen i en organisation måste utredas för att det ska gå att dra nytta av den. Detta stöds även av Meige som hävdar att möjligheten till framgång måste förmedlas till alla intressenter för att crowdsourcing ska lyckas. Även Benson menar att så är fallet eftersom han ser det som att Innovation Exchange bygger relationer snarare än tillhandahåller ekonomiska transaktioner. Neville hävdar också att en öppen kommunikation med syfte att vinna användarnas förtroende också är av vikt för om företaget ska lyckas med sin crowdsourcing. Öppenheten i kommunikationen är något samtliga intervjupersoner återkommit till under intervjuerna. Samtliga är mer eller mindre eniga om att företaget måste kommunicera med hela nätverket på regelbunden basis för att hålla dem uppdaterade om företagets aktiviteter. Detta är rimligt att anta som viktigt för samtliga företag och organisationer men just inom crowdsourcing ter sig detta vara ännu viktigare. Detta anser forskaren vara direkt kopplat till Taminiau, Smit och De Lange (2009) eftersom detta påverkar innovationsarbetet i organisationen, en direkt påverkansfaktor i crowdsourcingföretag.

Samtliga intervjupersoner tenderar också att anse kommunikationen som ett ansvar som ligger hos företaget till skillnad från andra community-liknande internetsidor. På dessa står användarna för kommunikationen vilket bl a Neville anser inte fungerar i ett crowdsourcingföretag. Klienter och problemlösare är en skara som inte måste delta i processen, för dem är det inget heltidsjobb, varpå de vid undermålig kommunikation kan välja att inte delta. Detta raserar grundtanken med crowdsourcing och något dessa företag måste lägga stor energi på.

## 6. Slutsats

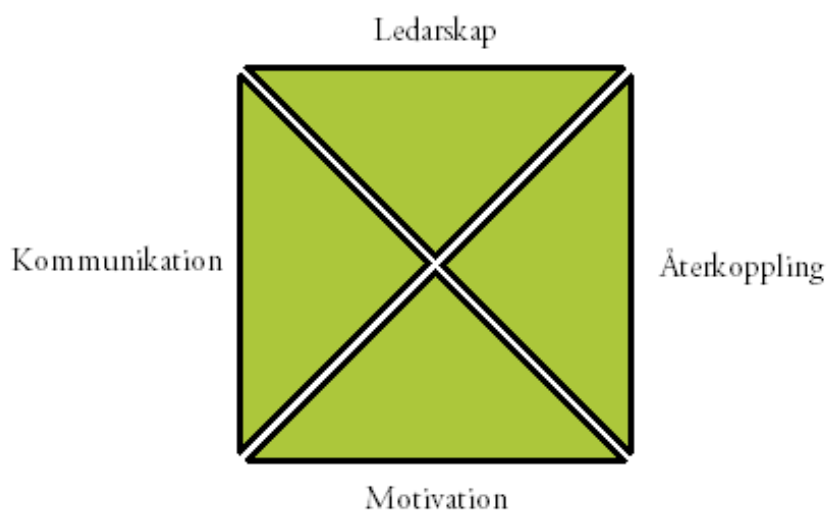
I inledningen av denna studie formulerade forskaren en forskningsfråga som löd ”Vilka viktiga faktorer bör företag tänka på när de implementerar en crowdsourcingstrategi?”. I det här kapitlet besvarar forskaren denna fråga.

### 6.1 Modell för framgångsrik crowdsourcing

Efter att forskaren studerat litteratur och forskning inom området crowdsourcing samt genomfört intervjuer på företag som arbetar med det har en bild av hur processen går till skapats. Erfarenheterna forskaren erövrat visar på att det finns främst fyra viktiga påverkansfaktorer för processens utfall och dessa är hur ledaren styr processen, hur folkmassan motiveras, hur kommunikationen hanteras och hur idéer tas tillvara. Dessa faktorer ser forskaren inte som individuella faktorer utan som tätt sammankopplade delar som alla måste finnas där för att processen ska lyckas.

Modellen bygger på de fyra faktorer som studien funnit vara de mest avgörande för hur resultatet av en crowdsourcingprocess blir. Denna studie hävdar att endast när ett företag lyckas med alla fyra delar så är processen komplett och har förutsättningar för att lyckas.

#### Modell för framgångsrik crowdsourcing



*Fig 5. Modell för framgångsrik crowdsourcing.*

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Ledarskapet som avses bygger på att processen underbyggs av kompetenta människor som innehar kompetens att driva processen framåt uppdrag efter uppdrag. Av ledarskapet krävs det kompetens att knyta företag till processen så att den breda massan gång på gång får problem att lösa eller idéer att utveckla. Ledarskapet måste ställa sig frågan om detta är en kort- eller långsiktig process som startas och utifrån det agera för att rekrytera en community som kan lösa problemen.

Motivationen som avses bygger på att ledarskapet lyckas skapa en synergieffekt genom att mot företagen visa upp att det finns en bred community som står redo att lösa deras problem eller att komma på idéer som i sin tur kan gynna företagets verksamhet. Samtidigt bygger det på att den communityn skapas genom att visa upp att det finns företag som vill ha massans hjälp. Det är helt klart ett komplext förhållande och för att lyckas krävs det ett starkt ledarskap som klarar av att marknadsföra detta gentemot båda parter parallellt.

Kommunikationen som avses bygger på att företaget lyckas nå ut till sina intressenter genom att bygga upp och underhålla en relation snarare än en affärshändelse. Företaget bör arbeta uppsökande med att kommunicera ut uppdrag och andra värden för sitt nätverk för att användarna ska förbli trogna gentemot företaget.

Återkopplingen som avses bygger på att motivationen återfinns efter varje processcykel. Uppdragsgivarna ska känna sig nöjda när de lämnar processen med nya och fräscha lösningar och idéer medan problemlösarna ska känna att de fortfarande vill vara med och bidra i nästa processcykel även om de inte hade det premierade bidraget i den föregående.

## 6.2 Konkreta tips för framgångsrik crowdsourcing

För att lyckas med en crowdsourcingprocess är faktorerna i Modell för framgångsrik crowdsourcing (Fig 5) de enskilt viktigaste. Utifrån detta har forskaren formulerat ett antal konkreta tips till nya crowdsourcingprojekt. Dessa tips bygger på kunskap som erhållits i form av intervjuer med fyra crowdsourcingföretag samt studier av forskning och litteratur inom området.

### Innan processen implementeras

- Förstå processen  
Innan crowdsourcingprojektet startar måste företaget skapa en förståelse för processen. Skapa en förståelse för hur processen fungerar och vad som krävs för att den ska lyckas. Studera tidigare crowdsourcing-processer och analysera hur de gjort och hur det skulle kunna göras bättre.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

- **Välj rätt samarbetspartners**  
Att hitta rätt samarbetspartners blir direkt avgörande för resultatet av crowdsourcingprocessen. Kompetens kan finnas nära företaget men innan den kommer företaget till gagn spelar den en mindre roll. Samtidigt måste man besluta i vilken omfattning som processen ska nischas, om den ska innefatta enbart experter eller om den ska innefatta alla människor som gillar problemlösning och idégenerering. Detta är starkt sammankopplat med vilka klienter som processen samarbetar med eftersom olika klienter har olika behov av kompetens hos den breda massan.
- **Studera värdenätverket**  
Analysera och studera värdenätverket för att skapa en intern förståelse för var företaget befinner sig och var samarbetspartners befinner sig. Utred hur aktörer i olika värdenätverk förhåller sig till varandra och skapa en bild av hur företagets värdenätverk ser ut och hur det bör utvecklas.
- **Planera**  
Upprätta en plan för hur processen är tänkt att arta sig och expandera. Finns schemalagda förändringar eller viktiga punkter i projektet? Att skapa en plan gör att företaget senare kan gå tillbaka och se hur man lyckats i förhållande till tidigare ställda mål.
- **Upprätta en kommunikationsplan**  
Upprätta en plan för hur kommunikationen med värdenätverket ska hantearas. För att processen ska lyckas krävs en kommunikation som intressenterna upplever som öppen, därför krävs det att denna kommunikation sker strukturerat.

När den implementeras

- **Marknadsföring i två riktningar**  
För att lyckas krävs skicklig marknadsföring gentemot både seekers och solvers. Det är dock viktigt att komma ihåg att en seeker kräver ett stort antal solvers som kan arbeta med uppdrag. Börja därför med att bjuda in solvers till communityn och sätt dem i arbete med test-projekt om så krävs. Anpassa uppdragen till problemlösarnas profil.

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

- **Förklara processen**  
Var tydlig med hur processen går till gentemot klienter och problemlösare. Det är dessa som kommer driva processen framåt och därför måste de ha god förståelse för sin roll i den. Var också tydlig med hur resultatet av processen kommer visa sig mot båda dessa parter. Förklara vilka av problemlösarna som kommer få betalt och hur idéerna kommer att presenteras för uppdragsgivarna.

När den implementerats

- **Kommunicera med värdenätverket**  
Skapa ett kommunikativt nätverk där all kommunikation i största möjliga mån sker helt öppet för alla att ta del av.
- **Omvärldsanalysera**  
Då Web 2.0 ständigt utvecklas krävs det att företag som är beroende av detta håller sig uppdaterade och följer med utvecklingen. Sociala och tekniska trender kan i stor grad påverka crowdsourcingprocesser och därför är det viktigt att företagen är medvetna om dessa.

## 7. Förslag på vidare forskning

Studien har funnit att crowdsourcing ännu är ett relativt nytt område som i takt med att open innovation fortsätter utforskas kommer bli allt synligare som strategi för utveckling av nya lösningar och idéer.

Crowdsourcing används idag till marknadsföring, idéutveckling, design och mycket mer. Vad som dock ännu inte är fastställt är hur crowdsourcing kan användas till ytterligare användningsområden. I ett samhälle där individen och entreprenören i allt större utveckling påverkar sin situation skulle crowdsourcing kunna bli ”the next big thing” för att kostnadseffektivt och demokratiskt utveckla och påverka.

I takt med att Web 2.0 utvecklas ytterligare verkar trenden vara att fler och fler internet-baserade verksamheter får fotfäste och forskning på hur detta kan te sig bör både vara intressant och potentiellt värdeskapande.

# How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

## Referenser

Alvesson, M, Sköldbberg, K (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Silverman, D (2004) *Qualitative research: Theory, Method and Practice*. London: SAGE

Marshall, C, Rossman, G B (2006) *Designing Qualitative Research*. London: SAGE

Ejvegård, R (2003) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Howe, J (2008) *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. USA: Crown Publishing Group

Surowiecki, J (2004) *The wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. USA: Doubleday

Hamrefors, S (2009) *Det kommunikativa ledarskapet: Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Stockholm: Nordstedts Akademiska förlag

Johansson, F (2005) *Medicieffekten: Revolutionerande insikter i skärningspunkten mellan idéer, begrepp och kulturer*. USA: BookHouse Editions AB

Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press

Chesbrough, HW, Vanhaverbeke, W, West, J (2006) *Open innovation - Researching a New Paradigm*. UK: Oxford University Press

Chesbrough, HW (2003) *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. USA: Harvard Business School Press

Adair, J (2007) *Leadership for Innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. Cornwall: MPG Books Ltd

Rogers, E M (2003) *Diffusion of Innovations*. Fifth edition. USA: Free press



## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

Stokes, R (2008) *eMarketing: The Essential Guide to Online Marketing*. London: Quirk eMarketing Ltd.

Karakas, F (2009) Welcome to the World 2.0: The new digital ecosystem. *Journal of Business Strategy*. Vol 30:4, ss 23-30

Roth, S (2008) Open Innovation Across The Prosperity Gap: An Essay On Getting The Caucasus Back Into The European Innovation Society. *International Black Sea University Scientific Journal*. Vol 2:2, ss. 5-20

Brabham, D (2008) Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *The International Journal of Research into New Media Technologies*. Vol 14:1, ss 75-90

Porta, M, House, B, Buckley, L, Blitz, A (2008) Value 2.0: Eight new rules for creating and capturing value from innovative technologies. *Strategy & Leadership*. Vol 36:4, ss 10-18

Dovey, K (2009) The role of trust in innovation. *The Learning Organization*. Vol 16:4, ss 311-325

Antikainen, M, Makipaa, M, Ahonen, M (2010) Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol 13:1, ss 100-119

McMillian, C (2010) Five competitive forces to effective leadership and innovation. *Journal of Business Strategy*. Vol 31:1, ss 11-22

Von Stamm, B (2009) Leadership for innovation: What you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction*. Vol 25:6, ss 13-15

Smith, AD, Rupp, WT (2002) Communication and loyalty among knowledge workers: A resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*. Vol 6:3, ss 250-261

Pavic, S, Koh, SCL, Simpson, M, Padmore, J (2007) Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. Vol 14:3, ss 320-351

Rudman, RJ (2010) Incremental risks in web 2.0 applications. *The Electronic Library*. Vol 28:2, ss 210-230

## How to manage crowdsourcing

What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy

McNichol, T (2007) The Wales Rules for Web 2.0. *CNN Money*. Hämtad 21 april 2010 från [http://money.cnn.com/galleries/2007/biz2/0702/gallery.wikia\\_rules.biz2/index.html](http://money.cnn.com/galleries/2007/biz2/0702/gallery.wikia_rules.biz2/index.html)

Taminiau, Y, Smit, W, De Lange, A (2009) Innovation in management consulting forms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol 13:1, ss 42-55

Ramsing, L (2009) Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol 14:3, ss 345-357

## Bilaga 1 – Intervjuguide

De kvalitativa intervjuerna har genomförts via telefon och Skype (IP-telefoni) då det geografiska avståndet till intervjupersonerna varit alldeles för stort vilket eliminerat möjligheten till personliga besök hos företagen. Intervjuerna har praktiskt genomförts genom att en initierande kontakt med intervjupersonerna tagits via e-post varpå de som valt att acceptera fått föreslå en tid att bli uppringda på. Forskaren har sedan ringt upp personerna varpå intervjuerna genomförts som samtal kring nedanstående frågor. En viktig faktor vid genomförandet av intervjuerna var att de genomfördes efter kontorstid på tider då intervjupersonerna var avslappnade och inte kände sig stressade av annat.

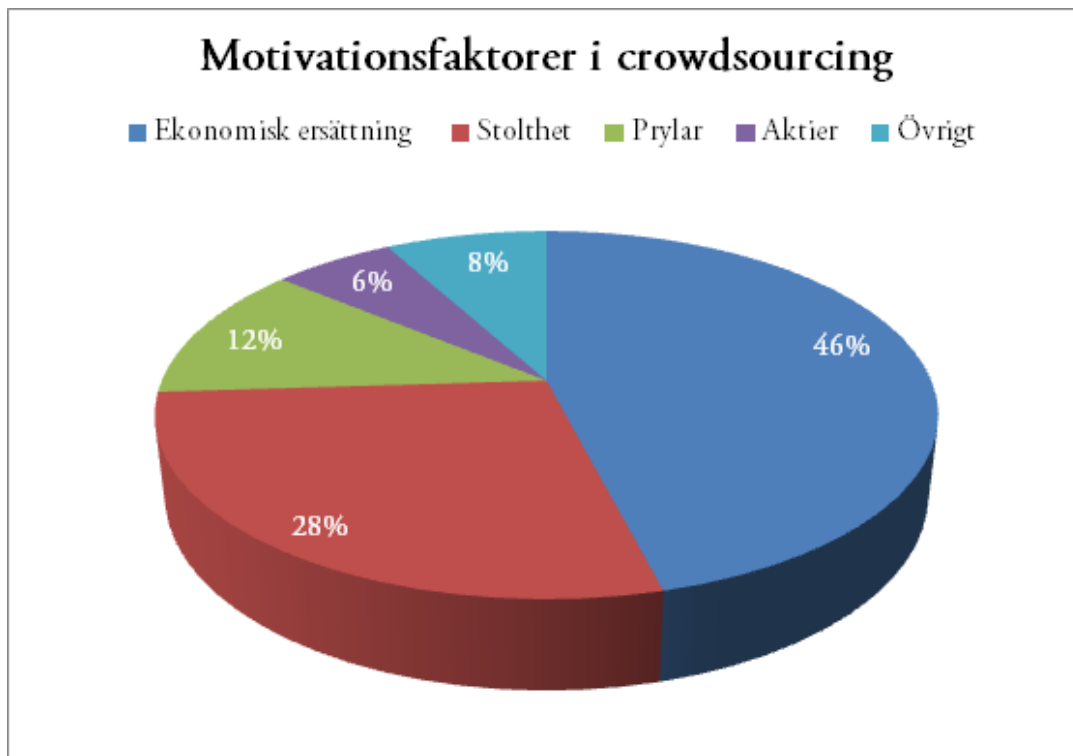
Frågeställningen som intervjuerna bygger på lyder enligt följande:

- Before implementing the crowdsourcing process in your organization, how did you shape your plan?
- In your opinion, which were the most important factors to have in mind before starting up the process?
- Did these factors change during the process?
- During the implementation of the process, did you meet any obstacles and how did you deal with them?
- After the implementation of the process, what were your reflections regarding crowdsourcing and what did you learn from the process?
- Do you have any tip for ventures who think about crowdsourcing as a possible product development process?

Intervjuerna genomfördes genom att intervjupersonerna berättade om sina erfarenheter och hur deras crowdsourcingprocesser formats från första dagen till där de är idag. Forskarens frågeställning presenterades aldrig fullt ut för intervjupersonerna utan intervjuerna liknade mer vanliga samtal mellan två människor.

## Bilaga 2 – Motivationsfaktorer i crowdsourcing

Nedan visas i diagramform vad 50 tillfrågade personer skulle se som de främsta motivationsfaktorerna för att delta och bidra med sina idéer i en crowdsourcingprocess.



Personerna som tillfrågades var mellan 20 och 35 år gamla varav majoriteten också studerar eller har studerat på utbildningar som relaterar till produktutveckling eller innovationsarbete. En kort förklaring av begreppet crowdsourcing gavs innan frågan ställdes utan alternativ på svar. Resultatet av undersökningen bygger därmed enbart på de tillfrågades egna reflektioner utan att forskaren kunnat dirigera deras svar.